

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

310

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się



Redaktorzy naukowi

Barbara Olszewska

Maciej Czarnecki

Estera Piwoni-Krzeszowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-307-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

Barbara Olszewska: Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
Maciej Czarnecki: Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
Bogusław Hajdasz: Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
Kazimierz Jaremczuk: Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
Tadeusz Kowalewski: Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
Adrianna Lewandowska: Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
Katarzyna Olejczyk-Kita: Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
Aleksandra Rudawska: Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
Jan Skalik: Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
Anna Starosta: Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
Anna Wójcik-Karpacz: Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

Monika Chodorek: Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
Agnieszka Fornalczyk: Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
Barbara Józefowicz: Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
Katarzyna Piórkowska: Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
Magdalena Rajchelt: Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
Monika Stelmaszczyk: Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Strońska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

Katarzyna Bachnik: Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
Katarzyna Bigosińska: Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
Justyna Cyga: Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o.	299
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
Agnieszka Jędrusiak: Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Innowacyjność organizacji w aspekcie logicznej obsługi klienta.....	340

Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	349
Stefan Lachiewicz: Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
Joanna Łuczak: Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
Tomasz Malkus: Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych	377
Małgorzata Matyja: Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań	388
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji	397
Joanna Olkowicz: Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania	411
Ester Piwoni-Krzyszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański: Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego	432
Katarzyna Szymańska: Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
Anna Walecka: Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
Kamil Zięba: Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku	460
Łukasz Żabski: Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek	469

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

Barbara Olszewska: Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
Maciej Czarnecki: Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
Bogusław Hajdasz: The management of an enterprise's learning process in the network	55

Kazimierz Jaremczuk: Delegation of entitlements as a premise of a learning organization	64
Tadeusz Kowalewski: Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization	73
Adrianna Lewandowska: The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business	82
Katarzyna Olejczyk-Kita: Learning organization – aspect of resources	90
Aleksandra Rudawska: Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes	102
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Role of ecological knowledge in proactive business development	112
Jan Skalik: Creativity in a learning enterprise	122
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
Anna Starosta: Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
Anna Wójcik-Karpacz: Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage	150
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

Monika Chodorek: Talent management in the company's learning process..	174
Agnieszka Fornalczyk: Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
Bartłomiej J. Gabryś: Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective	192
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
Barbara Józefowicz: Trust as a determinant of enterprises' organizational learning	212
Katarzyna Piórkowska: Determinants of managerial learning	223
Magdalena Rajchelt: Manager's roles in learning organization.....	232
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company	244
Monika Stelmaszczyk: Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization	251
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation	273
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Part III. Organizational learning in management practice

Katarzyna Bachnik: Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples	286
Katarzyna Bigosińska: Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer	298
Justyna Cyga: Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizational learning as an attribute of high-tech companies	320
Agnieszka Jędrysiak: Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company	328
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service	348
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: The role of operational routines in the functioning of a company	356
Stefan Lachiewicz: Weak links in the process of technological entrepreneurship	365
Joanna Łuczak: Polish police as a learning organization	376
Tomasz Malkus: Learning process in cooperation with logistics service provider	387
Małgorzata Matyja: Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report	396
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning	410
Joanna Olkowicz: Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions	420
Estera Piwoni-Krzyszowska: The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań.....	431
Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski: Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region	440
Katarzyna Szymańska: Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

Anna Walecka: Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company)	459
Kamil Zięba: Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study.....	468
Łukasz Żabski: Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies	479

Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska

Uniwersytet Zielonogórski

COACHING JAKO NARZĘDZIE WSPOMAGAJĄCE REALIZACJĘ PROCESU RESTRUKTURYZACJI ZATRUDNIENIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: Restrukturyzacje przedsiębiorstw, w tym takie, które dotyczą zasobów ludzkich, są koniecznością w obliczu trudnej sytuacji istniejącej we współczesnym świecie biznesu. Ich przeprowadzanie wymaga od pracodawców zastosowania różnych narzędzi, które stwarzają szansę na ograniczenie negatywnych konsekwencji zmian personalnych. Jednym z takich narzędzi może być coaching. Celem artykułu jest wskazanie tych jego rodzajów, które mogą wspomóc proces restrukturyzacji zatrudnienia w organizacji.

Słowa kluczowe: restrukturyzacja, szkolenia, coaching.

1. Wstęp

Trudne warunki prowadzenia działalności gospodarczej, będące konsekwencją światowego kryzysu finansowego, wymagają od przedsiębiorców podejmowania takich działań, które zaradzą przynajmniej niektórym jego negatywnym skutkom i przyczynią się do przetrwania na rynku, a w dalszej perspektywie stworzą podstawy do rozwoju organizacji. Jednym z takich działań jest restrukturyzacja, czyli gwałtowna zmiana w aktywach przedsiębiorstwa, strukturze kapitałowej lub organizacyjnej na skutek wielu różnych operacji, które prowadzą do sprzedaży części przedsiębiorstwa lub uruchomienia nowych działalności, zmiany struktury kapitałowej przez powiększenie poziomu zadłużenia, zmiany struktury własnościowej czy zmiany wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa [Singh 1993]. Jest ona postępowaniem diagnostyczno-projektowym, mającym „na celu usprawnienie systemu zarządzania i systemu eksploatacyjnego przedsiębiorstwa, przy czym zmiany odnoszą się przede wszystkim do przekształcania formy organizacyjnej, systemów decyzyjnych zarządzania i zasobów ludzkich” [Stabryła 1995, s. 16].

Restrukturyzacja może polegać na przywróceniu wypłacalności firmy poprzez poprawę niekorzystnych warunków ekonomicznych (restrukturyzacja naprawcza) i/lub dostosowaniu przedsiębiorstwa do warunków, które jeszcze nie mają miejsca, ale najprawdopodobniej wykształcą się w przyszłości, i wykorzystaniu ich do reali-

zacji celów firmy (restrukturyzacja rozwojowa¹) [Stabryła 2000; Suszyński 1999]. Restrukturyzacja bywa przeprowadzana w organizacji w jej różnych obszarach i zazwyczaj dotyczy: rzeczowych i finansowych zasobów przedsiębiorstwa, stosowanych technik i technologii wytwarzania, systemu zarządzania przedsiębiorstwem, a także funkcji marketingowej, produkcyjnej czy personalnej [Suszyński 2003]. Restrukturyzacja w obszarze funkcji personalnej może być spowodowana: potrzebą dostosowania personelu do zmian wynikających z zastosowania nowych technik i technologii wytwarzania, konsekwencją przyjęcia nowej formy własności, zapotrzebowaniem na nowe kompetencje pracowników, koniecznością zakończenia współpracy z pracownikami, którzy nie chcą się rozwijać zawodowo, ograniczenia zatrudnienia w wyniku zastosowania elastycznych form czasu pracy, zwalczania nadmiernej biurokracji i dublowania czynności, likwidacji zbędnych stanowisk, na których występuje praca pozorna, poszukiwania możliwości ograniczenia kosztów pracy (np.: poprzez łączenie stanowisk, wprowadzanie wielozawodowości, komasowanie zakresów obowiązków) [Sekuła 2001, s. 215]. Jest ona kosztowna nie tylko w wymiarze finansowym, ale również społecznym, gdyż skutkuje koniecznością realizacji działań zmieniających wewnętrzną organizację firmy, w tym strukturę zatrudnienia [Stabryła 1995; Nalepka 1998]. Konieczne są wówczas pionowe i poziome przesunięcia międzystanowiskowe, zmiany zakresów obowiązków i/lub odpowiedzialności, a także zwolnienia pracownicze. Mogą one prowadzić do nasilenia się procesów dysfunkcyjnych w organizacji, np. obniżenia poczucia bezpieczeństwa u pracowników, spadku ich poczucia własnej wartości, narastania frustracji oraz przekonania o ograniczonych możliwościach samostanowienia, interpersonalnych napięć mogących ujawniać się w postaci destrukcyjnych konfliktów, plotek i pogłosek, niezdrowej rywalizacji, mobbingu. Część pracowników odczuwa rozczarowanie własnym rozwojem zawodowym i w konsekwencji zmniejsza swoje zaangażowanie w pracę.

Czy można ograniczać wspomniane negatywne procesy i w jaki sposób? Czy można im przeciwdziałać poprzez podejmowanie takich działań przez pracodawcę, które ułatwią członkom organizacji przystosowanie się do planowanych i wdrażanych działań restrukturyzacyjnych w firmie. Jednym z nich jest *outplacement*² indywidualny (w którym pomoc zwykle sprowadza się do osiągnięcia równowagi emocjonalnej u zwalnianego pracownika poprzez znalezienie mu pracy na podobnym stanowisku i o zbliżonych warunkach płacowych) bądź grupowy (związany

¹ Wspomniane dwa rodzaje restrukturyzacji nie są komplementarne. Zarządzający przedsiębiorstwami mogą przeprowadzać proces restrukturyzacji poprzez działania zarówno naprawcze, jak i rozwojowe bądź wybierając jedno z nich [Porada-Rochon 2009].

² *Outplacement* bywa definiowany jako: „system wszechstronnej i kompleksowej opieki: menedżerskiej, organizacyjno-prawnej, instytucjonalnej, psychosocjologicznej, a w razie potrzeby – również medycznej nad osobami zwalnianymi z pracy, mający na celu ograniczenie wszelkiego rodzaju dolegliwych skutków redukcji zatrudnienia i w maksymalnym stopniu ułatwiający im przyszłą aktywizację zawodową” [Zarządzanie pracownikami... 2001, s. 167].

z udzielaniem pomocy wielu zwalnianym pracownikom i może obejmować takie działania, jak np.: wsparcie psychologa, wypłacanie odpraw, znalezienie nowego miejsca pracy lub doradztwo w zakresie podjęcia własnej działalności gospodarczej, szkolenia umożliwiające zmianę kompetencji zawodowych) [*Zarządzanie pracownikami...* 2001, s. 167]. Jest to program pomocowy adresowany nie tylko do zwalnianych pracowników i ich rodzin, ale także do członków organizacji, którzy uniknęli derekrutacji. Programy zwolnień monitorowanych, realizowane podczas restrukturyzacji zatrudnienia, mogą obejmować szkolenia przeprowadzane przy zastosowaniu różnych technik (na stanowisku pracy i poza nim). Jedną z nich jest coaching. Jakiego rodzaju mogą stać się narzędziem wspomagającym proces restrukturyzacji zatrudnienia w organizacji? Udzielenie odpowiedzi na to pytanie uczyniono celem niniejszego artykułu.

2. Coaching i jego rodzaje

Coaching jest jedną z technik szkoleniowych, która może być przydatna w procesie rozwijania kompetencji pracowników. Bywa on określany w literaturze przedmiotu m.in. jako: „odblokowywanie potencjału osoby w celu maksymalizacji jej czy jego dokonań i działań. Jest raczej pomaganiem w uczeniu się niż nauczaniem” [Sidor-Rządkowska 2011], a także jako proces, „dzięki któremu człowiek odnajduje i wdraża rozwiązania najbardziej zgodne ze swoim światopoglądem i adekwatne dla niego samego. Osiąga się to dzięki dialogowi, który pomaga coachowanemu (coachee) dojrzeć nowe perspektywy i lepiej zrozumieć własne myśli, emocje i działania, jak również zrozumieć ludzi i sytuacje dziejące się wokół” [Wilson 2010, s. 15]. Coach nie udziela porad, lecz stymuluje pracownika do tego, aby samodzielnie poszukiwał rozwiązań. Nie odpowiada też na pytania, ale może kwestionować odpowiedzi i inicjować dyskusję. Inspiruje do przeprowadzania self coachingu oraz zachęca do rozwoju kompetencji, które pracownik będzie mógł wykorzystać w przyszłych, podobnych sytuacjach [Sztobryn-Giercuszkiewicz 2009].

W literaturze przedmiotu odnajdujemy różne rodzaje coachingu. Ich przykłady oraz charakterystykę zaprezentowano w tabeli 1.

Coaching może być prowadzony przez zewnętrznych i wewnętrznych coachów (specjalistów, przełożonych, współpracowników; możliwe jest też coachowanie samego siebie), w świecie „realnym” i wirtualnym, dla jednostek lub zespołów. Wymienione rodzaje coachingu umożliwiają kształtowanie wielu kompetencji zawodowych, np. przewodzenia, kierowania ludźmi, zarządzania biznesem, karierą zawodową, rozwojem osobistym itp. Jedne z nich mogą być bardziej, inne – mniej przydatne podczas restrukturyzacji zatrudnienia w firmie. Uznano, że realizację omawianego procesu szczególnie wspomagają coaching strategiczny, kariery, specjalistyczny, menedżerski, *peer-to-peer coaching* i *self coaching*. Możliwości ich wykorzystania w procesie restrukturyzacji zatrudnienia zaprezentowano w punkcie trzecim.

Tabela 1. Rodzaje coachingu i ich charakterystyka

Kryterium podziału	Rodzaje coachingu (przykłady) i ich charakterystyka
1	2
Typ kształtowanych kompetencji	<p>Organizacyjny (<i>corporate coaching</i>) – jego przedmiotem działań są różne zjawiska organizacyjne, które mogą dotyczyć całego przedsiębiorstwa, jego działu lub procesu organizacyjnego; praca coacha koncentruje się najczęściej na menedżerach najwyższego szczebla lub menedżerach odpowiedzialnych za ten obszar organizacyjny, który wymaga zmian.</p> <p>Biznesowy (<i>business coaching</i>) obejmuje zagadnienia związane z funkcjonowaniem w biznesie, z prowadzeniem i rozwijaniem własnej firmy.</p> <p>Menedżerski (<i>manager coaching</i>) jest skierowany do kadry zarządzającej przedsiębiorstwa; ma na celu rozwój kompetencji menedżerów, np. podejmowania decyzji, kierowania zespołem, komunikowania się, negocjacji, zarządzania sobą w czasie, radzenia sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym; jego odmianą jest coaching wykonawczy (<i>executive coaching</i>) – przeznaczony dla przedstawicieli kadry kierowniczej najwyższego szczebla; rozbudza drzemiący w nich potencjał, dzięki czemu mogą oni tworzyć innowacyjne rozwiązania i wspomagać rozwój swojej organizacji.</p> <p>Vip coaching jest adresowany do osób strategicznie ważnych dla organizacji lub do osób publicznych, np.: przywódców, liderów, polityków, aktorów, dziennikarzy i innych mających kontakt z tzw. szeroką opinią publiczną.</p> <p>Strategiczny (<i>strategic coaching</i>) jest ukierunkowany na pracę z najwyższą kadłą zarządzającą w obszarze określania kierunku rozwoju i strategii przedsiębiorstwa.</p> <p>Osiągnięć (<i>performance coaching</i>) jest adresowany do pracowników, którzy są rozliczani ze skuteczności działań, z realizacji planów, z osiąganych rezultatów; obejmuje aspekt mentalnego przygotowania do realizacji zadań, analizę problemów utrudniających działanie.</p> <p>Kariery (<i>career coaching</i>) ma na celu pomoc jednostce w kształtowaniu własnej kariery zawodowej.</p> <p>Życiowy/osobisty/personalny (<i>life/personal coachnig</i>) jest realizowany poza kontekstem organizacji, gdy prywatna osoba zgłasza się do coacha; przydatny dla osób zainteresowanych rozwojem osobistym i poprawą funkcjonowania w życiu codziennym; jego celem może być wzbogacenie umiejętności osobistych potrzebnych w relacjach z bliskimi (rodziną, przyjaciółmi), przejście do kolejnego etapu w życiu w związku z nową rolą (np. rodzicielstwo, zmiana zainteresowań zawodowych).</p> <p>Przywódczy (<i>leadership coaching</i>) ma na celu rozwój kompetencji przywódczych.</p> <p>Inwestycyjny (<i>investment coaching</i>) jest ukierunkowany na rozwój inteligencji finansowej; związany z doradztwem inwestycyjnym.</p> <p>Sprzedawczy/handlowy, którego celem jest nauka, doskonalenie i utrzymanie wysokich standardów jakości sprzedaży i obsługi klienta oraz przygotowanie do lepszego radzenia sobie z trudnymi sytuacjami w handlu.</p> <p>Sportowy (<i>sport coaching</i>) jest adresowany do sportowców, którzy chcą udoskonalić swoje umiejętności.</p> <p>Wellness coaching jest to coaching zdrowego stylu życia i dobrego samopoczucia.</p> <p>Rodzinny (<i>family coaching</i>), którego celem jest pomoc rodzinie w określaniu planów życiowych zgodnie z wartościami najważniejszymi dla członków rodziny, poprawa relacji między członkami rodziny.</p> <p>Nastolatków (<i>teen coaching</i>) jest to coaching nastolatków przeżywających burzliwy czas związany z przechodzeniem od okresu dzieciństwa przez dojrzewanie po okres dojrzałości.</p>

1	2
	<p>Spiritual coaching jest zorientowany na poszukiwanie głębszego sensu życia przy użyciu narzędzi psychologicznych.</p> <p>Somatic coaching – praca z klientem obejmuje również elementy tzw. pracy z ciałem (np. ćwiczenia oddechowe lub relaksacyjne).</p> <p>Jobcoaching służy wprowadzaniu bezrobotnych na rynek pracy i utrzymywaniu na nim osób zagrożonych bezrobociem; bazuje na założeniu, że jednym z podstawowych zagrożeń dla takich osób są rosnące bariery psychiczne związane z dalszym rozwojem zawodowym, wynikające ze słabej motywacji i wiary we własne siły.</p> <p>Adaptacyjny (adaptative coaching) ułatwia adaptację społeczno-zawodową nowo zatrudnionym pracownikom.</p> <p>Międzykulturowy (cross-cultural coaching) pomaga w dostosowaniu się do nowych środowisk kulturowych (kultury krajów, organizacji).</p> <p>Specjalistyczny/eksperski (expert coaching) jest skoncentrowany na wyodrębnionej specjalistycznej działalności/tematyce związanej z zawodem klienta.</p>
Liczba osób objętych coachingiem	<p>Indywidualny (individual coaching) polega na pracy coacha z klientem indywidualnym.</p> <p>Zespołowy/grupowy (team/group coaching) przejawia się we wspieraniu przez coacha zespołów/grup w osiągnięciu określonego poziomu efektywności.</p>
Kto jest coachem	<p>Autocoaching (self-coaching) to taki, w którym coach i coachee to ta sama osoba; polega na zadawaniu pytań samemu sobie, stawianiu sobie celów, wyzwań, prowadzeniu dialogu wewnętrznego, który służy identyfikowaniu przejawów samoograniczających przekonań, nastawień czy braku poczucia własnej wartości.</p> <p>Peer-to-peer coaching jest świadczony przez równorzędne sobie osoby w organizacji.</p> <p>Co-coaching to taki, w którym coach prowadzi coaching dla innego coacha.</p> <p>Professional jest prowadzony przez coacha zewnętrznego, niezwiązanego z klientem, efektywny proces według zatwierdzonych standardów.</p> <p>Menedżerski jest prowadzony przez przełożonego.</p>
Relacja: coach–organizacja	<p>Zewnętrzny oznacza, że coach nie jest członkiem organizacji, jest zleceniobiorcą, który świadczy usługę na rzecz klienta.</p> <p>Wewnętrzny oznacza, że coach i coachowany (coachee) pracują w tej samej organizacji.</p>
Miejsce prowadzenia coachingu	<p>„Tradycyjny” to taki, w którym coach i coachowany znajdują się w tym samym pomieszczeniu, sesja jest prowadzona <i>face to face</i>.</p> <p>E-coaching wiąże się z przeniesieniem „tradycyjnego” coachingu w świat wirtualny, gdzie nie istnieje potrzeba bezpośredniego kontaktu pomiędzy szkolącym a szkolonym. Interakcja odbywa się za pośrednictwem komputera, Internetu i specjalistycznego oprogramowania; nie ma konieczności wspólnej pracy trenera i trenowanego w tym samym miejscu i czasie. Ze względu na kryterium czasu można rozróżnić e-coaching synchroniczny (w którym „miejscem” prowadzenia sesji jest przestrzeń wirtualna i odbywa się ona w tzw. real time) oraz asynchroniczny (w którym zachodzi przesunięcie czasowe w prowadzonym dialogu między coachem i podopiecznym – odroczone sprzężenie zwrotne).</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Krzewińska 2011; McLeod 2008; Madejska 2012; <http://www.slideshare.net>; Stankiewicz, Bortnowska, Łychmus 2009; <http://www.izbacoachingu.com/pl>].

3. Możliwości wykorzystania coachingu w procesie restrukturyzacji zatrudnienia

Na różnych etapach procesu restrukturyzacji³ zatrudnienia warto rozważyć zastosowanie rozmaitych rodzajów coachingu. Szczególną uwagę należy zwrócić na początkowy etap. Właśnie wtedy może okazać się przydatny **coaching strategiczny**, przeznaczony dla tych członków organizacji, którzy biorą udział w pracach analitycznych oraz w ustalaniu kierunków rozwoju i nowej strategii przedsiębiorstwa, w tym także strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Stosując wspomniany coaching wobec tej kategorii pracowników, coach powinien ukierunkowywać swoje działania na wsparcie podczas określania słabych i mocnych stron organizacji, szans i zagrożeń tkwiących w jej otoczeniu, tworzenia wizji zrestrukturyzowanej firmy, precyzowania misji i celów strategicznych przedsiębiorstwa, jak również przy dokonywaniu wyboru metod i środków ich osiągnięcia. Ma także pomagać w ustalaniu kierunków rozwoju firmy i pracowników, w identyfikowaniu potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej organizacji, w określaniu tempa planowanych zmian i miar osiągnięcia zakładanych celów. Ważne jest również wspieranie przy ustalaniu potrzeb i oczekiwań interesariuszy zrestrukturyzowanej organizacji oraz wspólne analizowanie następstw planowanych przekształceń [Sidor-Rządkowska 2010]. W procesie restrukturyzacji zatrudnienia, jak wiadomo, skutki te dotyczą osób zatrudnionych w firmie – dla części z nich oznaczają one istotne zmiany w karierach zawodowych. W tym przypadku strategiczny coaching pomoże menedżerom w uświadomieniu sobie konsekwencji restrukturyzacji zatrudnienia pracowników, zaplanowaniu działań, które ułatwią członkom organizacji zrozumienie zmian i ich akceptację⁴.

Zarówno podczas przygotowywania restrukturyzacji, jak i w trakcie jej realizacji i kontroli kadra zarządzająca przekształcaną organizacją może być wspierana poprzez **coaching menedżerski** lub **specjalistyczny**, ukierunkowany na rozwój kompetencji zawodowych potrzebnych przy wprowadzaniu zmian np.: w zakresie komunikowania się w trakcie przekształceń w organizacji tak, by było ono skuteczne

³ Restrukturyzacja jest procesem, którego przebieg zależy od specyfiki funkcjonowania przekształcanej organizacji. Wiąże się to z koniecznością zastosowania indywidualnego podejścia przy jej przygotowaniu i przeprowadzaniu. W literaturze przedmiotu odnajdujemy różne modele przedstawiające możliwy przebieg restrukturyzacji. Przykładowo, zdaniem K. Roslanowskiej-Plichcińskiej proces ten składa się z: etapu przygotowawczego (obejmującego: analizę wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa, stworzenie wizji przekształconej firmy, przygotowanie programu działań restrukturyzacyjnych – w tym projektu restrukturyzacji zatrudnienia), opracowania planów i harmonogramu działania (wraz ze wskazaniem zmiennych do monitorowania rezultatów planowanych zmian oraz zakresów odpowiedzialności), a także etapu realizacji [Roslanowska-Plichcińska 1999]. Wskazano działania i/lub ich rezultaty winny podlegać kontroli.

⁴ Jest to istotne, gdyż bez przyzwolenia społecznego nie powinniśmy podejmować żadnych działań restrukturyzacyjno-naprawczych. Aby restrukturyzacja przyniosła przedsiębiorstwu oczekiwane rezultaty, musi być, zdaniem Ch. Koebera, zrozumiała i zaakceptowana zarówno przez pracowników firmy, jak i większość pozostałych interesariuszy organizacji [Koeber 2002].

czy w celu diagnozowania potrzeb informacyjnych, postaw i nastawienia pracowników w różnych etapach zmian oraz przy budowaniu atmosfery współpracy i zaufania wśród członków restrukturyzowanego przedsiębiorstwa, identyfikowania i niwelowania źródeł oporów pracowników wobec zmian (racjonalnych, politycznych, socjologicznych czy też psychologicznych), zarządzania konfliktami spowodowanymi przeobrażeniami w przedsiębiorstwie, radzenia sobie z emocjami i stresem. Rozwiniętymi kompetencjami w tym zakresie menedżerowie winni dzielić się ze swoimi podwładnymi (**coaching menedżerski**⁵) i innymi kierownikami (**peer-to-peer coaching**⁶), co pozwoli tym osobom łatwiej „odnaleźć się” w przekształcanym przedsiębiorstwie. Dodatkowo na każdym etapie restrukturyzacji menedżerowie powinni być coachem dla siebie samych. Taki **self-coaching** ułatwi im: uświadomienie sobie znaczenia własnych zasobów (mocnych stron), określenie, które z nich będą/są przydatne podczas przygotowywania i realizacji restrukturyzacji, a które ułatwią prowadzenie działań kontrolnych. Będzie także potrzebny przy opracowywaniu rozwiązań trudnych sytuacji, określeniu celów i priorytetów (własnych, organizacji, podwładnych itp.), przygotowywaniu i realizowaniu planów działania, formułowaniu wniosków z podejmowanych decyzji, korygowaniu swoich zachowań w trakcie tych i przyszłych zmian.

Ze względu na to, iż – jak wspomniano – restrukturyzacja wiąże się z frustracjami i niepokojem pracowników, wynikającymi z niepewnej przyszłości zawodowej, ważny jest **coaching kariery**⁷. Jest on szczególnie przydatny dla osób, które pragną rozwaźnie zaplanować swoją dalszą ścieżkę zawodową w przekształcanym przedsiębiorstwie (lub poza nim)⁸. Służy także zidentyfikowaniu osób niechętnych rozwijaniu własnych kompetencji zawodowych, nieelastycznych, niedążących do wielozawodowości, która umożliwiła pracodawcy obsadzenie stanowisk pracy w taki sposób, aby organizacja funkcjonowała efektywnie po zakończeniu działań restrukturyzacyjnych. Możliwy przebieg procesu coachingu kariery w warunkach restrukturyzacji zatrudnienia przedstawiono na rysunku 1.

Wsparcie coacha kariery warto zapewnić pracownikom już na etapie przygotowawczym restrukturyzacji zatrudnienia (ale jego pomoc będzie przydatna również podczas realizacji programu restrukturyzacji, a także kontroli rezultatów przewidy-

⁵ Dobre rezultaty może też przynieść coaching specjalistyczny (ukierunkowany na radzenie sobie w sytuacji zmian w przedsiębiorstwie) członkom organizacji zatrudnionym na stanowiskach wykonawczych.

⁶ Taki rodzaj coachingu wymaga sprzyjającej kultury organizacyjnej – kultury coachingu.

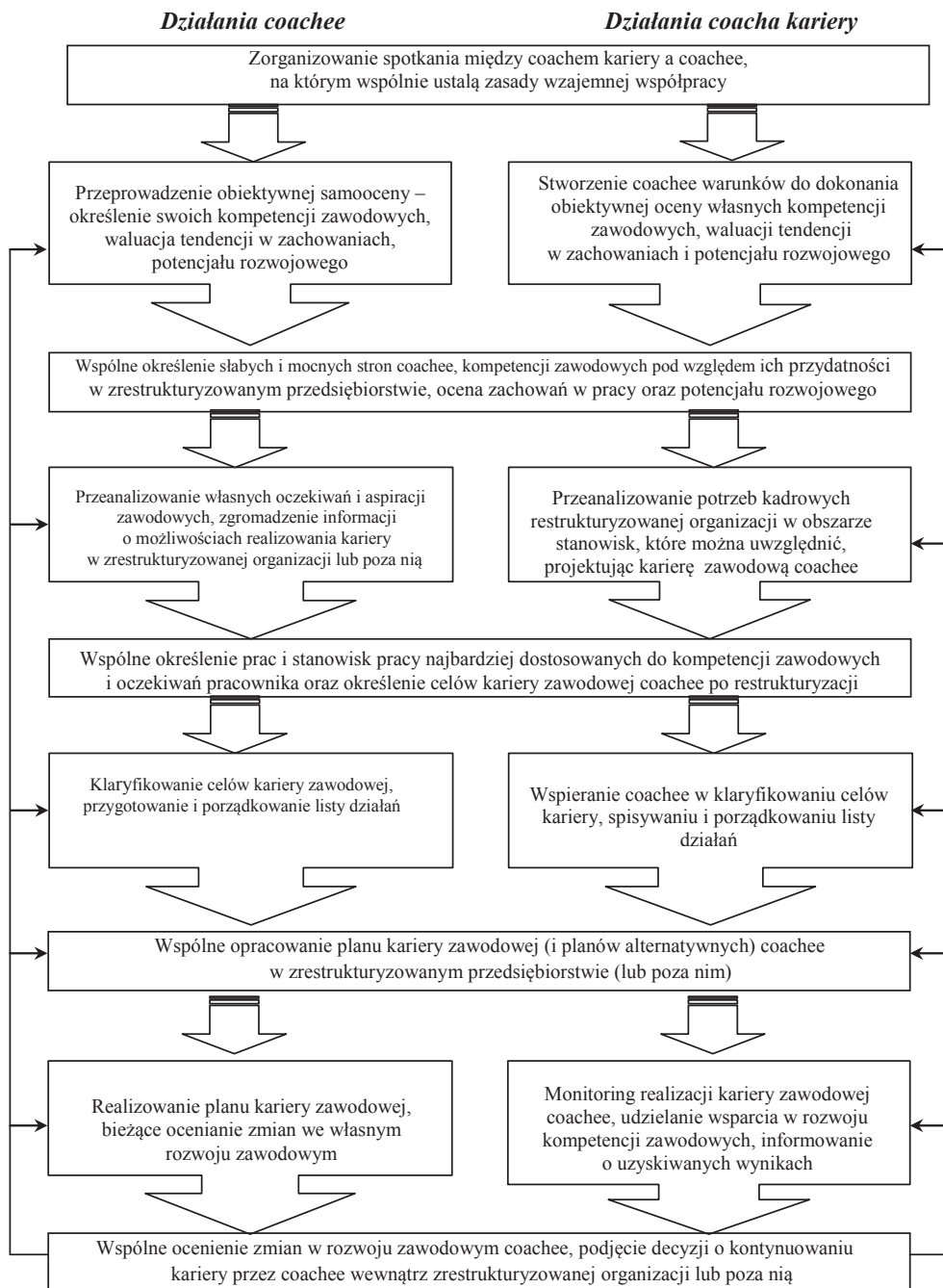
⁷ W literaturze przedmiotu określa się go m.in. jako: „interaktywny proces skoncentrowany na z góry zdefiniowanych, związanych z karierą celach klienta, których osiągnięcie powinno nastąpić w narzuconym przez zewnętrzne okoliczności czasie” [Gniazdowski, Pieciul 2009, s. 158].

⁸ Restrukturyzacje w organizacjach, będące codziennością w stale zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej, wymagają od ludzi zmian w postrzeganiu ich własnych karier zawodowych oraz aktywnego podejścia do zarządzania nimi. Nie mogą jedynie przyjmować tego, co im oferuje rynek pracy, ale powinni przejawiać zainteresowanie przejęciem kontroli nad swoim życiem zawodowym, nad tempem zmiany pracy, awansowania. Trzeba, by pracownicy postrzegali świat wokół siebie jako szansę dla swoich kompetencji zawodowych, a realizowane cele jako przedmiot własnych interakcji [por. Januszek 1998, s. 188].

wanych zmian). W tym celu należy rozpocząć od zorganizowania spotkania między coachem a członkami organizacji, wobec których przewidywane są przesunięcia międzystanowiskowe lub zwolnienia. W trakcie takich spotkań partnerzy coachingu kariery wspólnie ustalają zasady wzajemnej współpracy. Określają m.in.: przewidywany czas trwania coachingu, jego miejsce, częstotliwość spotkań, a także zasady kontaktu poza sesjami. Istotne znaczenie ma również zobowiązanie się pracowników wobec coacha, że będą podejmować wyzwania i realizować wspólnie wyznaczone działania dotyczące ich przyszłości zawodowej w zrestrukturyzowanej organizacji (lub poza nią) [Szulc 2008].

Po ustaleniu zasad wzajemnej współpracy, coach kariery i pracownicy winni przystąpić (najpierw indywidualnie, a następnie wspólnie) do oceny aktualnych kompetencji zawodowych coachee z perspektywy ich przydatności dla zrestrukturyzowanej organizacji. Trzeba również dokonać waluacji tendencji w zachowaniach przejawianych przez coachowanego pracownika w pracy oraz jego potencjału rozwojowego. Zadaniem coacha jest nie tylko samodzielna analiza wiedzy czy umiejętności coachee, ale także zapewnienie mu stosownej literatury przedmiotu (np. na temat metody oceny 360 stopni), testów kompetencyjnych i innych narzędzi umożliwiających samopoznanie i samoocenę. Następnie coach kariery bada potrzeby kadrowe zrestrukturyzowanej organizacji w obszarze stanowisk, które można uwzględnić, projektując dalszą karierę zawodową pracownika. Stymuluje go również do przeprowadzenia analizy własnych oczekiwań i aspiracji zawodowych, a także możliwości realizowania kariery zawodowej w przekształconym przedsiębiorstwie lub poza nim (jeśli restrukturyzacja zatrudnienia będzie wymagać nie tylko przesunięć międzystanowiskowych, ale i zwolnień pracowniczych). Dalej następuje wspólne z nim ustalenie stanowisk i prac najbardziej dostosowanych do wiedzy, umiejętności, postaw, wartości i motywacji pracownika (co pozwoli pracodawcy lepiej wykorzystać jego potencjał zawodowy) oraz określenie celów jego kariery zawodowej po przeprowadzeniu przewidywanych zmian personalnych w organizacji⁹. Ustalenie tych celów jest niezbędne nie tylko dlatego, że nadaje ono kierunek działaniom coachingowym, ale również dlatego, że pozwala na stwierdzenie, w jaki sposób będzie mierzona efektywność procesu coachingu [Szmidt 2011]. Ponadto powinno zmniejszyć niepewność coachee, dotyczącą własnej przyszłości zawodowej w przekształconej organizacji (lub poza nią) i ograniczyć związane z tym obawy i frustracje. Podobne skutki może przynieść wspólne przygotowanie planu dalszej kariery zawodowej. Przydatne w tym względzie mogą być, np.: klaryfikacja celów, spisanie i uporząd-

⁹ Cele kariery zawodowej określamy, stosując metodę SMART (lub jej modyfikację – SMARTER) (akronim angielskich słów: „simple”, „measurable”, „attainable”, „relevant”, „timely defined” oraz „exciting” i „recorded”), co oznacza, że powinny być one: proste (ich zrozumienie nie powinno nasstręczać problemów), mierzalne (sformułowane tak, by można było ustalić jednoznaczną „sprawdzalność” ich realizacji), osiągalne (stosunkowo trudne, ale możliwe do osiągnięcia), istotne (ustalone w taki sposób, aby stanowiły wartość dla tego, kto będzie je realizował), określone w czasie (mające dokładnie wyznaczony horyzont czasowy), ekscytujące (wzbudzające pozytywne emocje, nieobojętne osobie je ustanawiającej) i zapisane (co utrudnia ich zapomnienie i jednocześnie motywuje do osiągnięcia).



Rys. 1. Etapy coachingu kariery w warunkach restrukturyzacji zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne.

kowanie listy działań [Szmidt 2011]. Klaryfikacja celów polega m.in.: na ogólnym określeniu sposobu, w jaki można osiągnąć cele kariery (np. ustalenie tematyki szkoleń, literatury przedmiotu lub innych możliwości nabycia/rozwinienia kompetencji zawodowych potrzebnych pracodawcy podczas i po restrukturyzacji firmy), możliwości wspierania kariery zawodowej przez coachowanego pracownika, a także potencjalnych uwarunkowań ich sukcesu (dyspozycyjność czasowa coachee, wysokość środków finansowych, które może przeznaczyć na doskonalenie wiedzy czy umiejętności, działania z zakresu marketingu własnej osoby na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy). W procesie spisywania listy działań warto wykorzystać „burzę mózgów”, diagram ryby, technikę Napoleona lub inne metody kreatywnego myślenia [Szmidt 2011], które umożliwią zaprojektowanie wielu różnych opcjonalnych działań służących do osiągnięcia ustalonych celów kariery kontynuowanej w zrestrukturyzowanej firmie (lub poza nią), z jednoczesnym powstrzymaniem się od ich jednoznacznego osądzania czy analizowania wiarygodności lub skuteczności postępowania [Szmidt 2011]. Po sporządzeniu tej listy, coach pomaga przeprowadzić ich analizę, a następnie wybrać te działania, których realizacja umożliwi coachowanemu pracownikowi sprawne funkcjonowanie w przekształconym przedsiębiorstwie lub nawiązanie współpracy z nowym pracodawcą. Następnie coach kariery zachęca coachee do uporządkowania wybranych wcześniej działań, inicjując dyskusję na temat ich kolejności. Realizacja tak ustalonego planu kariery podlega systematycznej ocenie obydwu osób, które go tworzyły. Wspólnie badają one również (i aktualizują) cele zawodowe coachowanego pracownika, dostosowując je do celów zrestrukturyzowanego przedsiębiorstwa, systematycznie identyfikują też bariery utrudniające rozwój kariery zawodowej i kompetencji niezbędnych pracodawcy po restrukturyzacji oraz poszukują sposobów ich pokonywania. Takie działania kontrolne są podstawą do podjęcia ewentualnych decyzji związanych z korektą planu kariery coachowanego pracownika [Stankiewicz, Bortnowska 2011, s. 144-154].

Zaprezentowane rodzaje coachingu, uznane za przydatne w przedsiębiorstwie w trakcie restrukturyzacji zatrudnienia, mogą być prowadzone zarówno przez zewnętrznych, jak i wewnętrznych coachów – w zależności od potrzeb członków organizacji i pracodawcy – dla jednostek lub kilku osób jednocześnie. Część wydatków związanych z realizacją tej techniki szkoleniowej można ograniczyć, przenosząc sesje coachingowe w świat wirtualny i korzystając z narzędzi porozumiewania się przez Internet, np.: komunikatorów, „chat roomów”, poczty elektronicznej, newsletterów, serwisów tematycznych, linków do baz wiedzy.

4. Zakończenie

Restrukturyzacja jest często procesem nieuniknionym, a zarazem kosztownym skutkiem trudnej sytuacji przedsiębiorstw we współczesnym świecie biznesu. Wymaga zastosowania różnych narzędzi, których użycie zależy od zakresu problemów zidentyfikowanych w trakcie prowadzonych procesów diagnostycznych oraz ich wpływu

na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Przeprowadzając zmiany w obszarze zasobów ludzkich (osobowe na stanowiskach pracy, zakresu obowiązków i odpowiedzialności pracowników, przesunięcia pionowe i poziome, awanse czy degradacje), trzeba mieć na uwadze, że mogą one skutkować poważnymi problemami społecznymi. Jednym z narzędzi, które przynajmniej częściowo może im zapobiec, są szkolenia, a w szczególności – coaching. Niektóre jego rodzaje są bardziej, inne – mniej przydatne. Podczas restrukturyzacji skuteczny może okazać się coaching strategiczny czy menedżerski (realizowany *face to face* lub *via* Internet; indywidualnie lub zespołowo/grupowo), jak również *self-* i *peer-to-peer coaching*. Ze względu na to, że restrukturyzacja zatrudnienia powoduje istotne zmiany w karierach zawodowych wielu pracowników, a te mogą być przyczyną frustracji i stresu, warto rozważyć także skorzystanie z usług coacha kariery. Pomoże on członkom organizacji „odnaleźć się” w restrukturyzowanej firmie lub na zewnętrznym rynku pracy. Pracodawcy ułatwi zidentyfikowanie elastycznych osób, które mają największy potencjał zawodowy i najlepiej sprawdzą się w nowej rzeczywistości organizacyjnej.

Literatura

- Gniazdowski P., Pieciul K., *Coaching Kariery*, [w:] *Coaching – inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, red. P. Smółka, Onepress, Gliwice 2009.
- Januszek H., *Planowanie karier zawodowych – nowy instrument motywowania pracowników*, [w:] *Współczesne dylematy zatrudnienia*, red. J. Orczyk, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 265, Poznań 1998.
- Koerber Ch., *Corporate Restructuring, Downsizing, and the Middle Class: The Process and Meaning of Worker Displacement in the „New” Economy*, Human Sciences Press Inc., New York 2002.
- Krzewińska M., *Life coaching, business coaching*, 2011, <http://www.treco.pl/wiedza/artykuly-szczegoly/id/707/life.../pdf> (22.01.2013).
- Madejska M., *Podręcznik „Pakiet wsparcia”, cz. 1. Metodologia prowadzenia coachingu z osobami 45 plus*, 2012, http://fim.org.pl/wp-content/uploads/2012/09/Podrecznik_Coaching1.pdf, dostęp: 22.01.2013.
- McLeod A., *Mistrz coachingu. Podręcznik dla menedżerów, HR-owców i trenerów*, Helion, Gliwice 2008.
- Nalepka A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998.
- Porada-Rochon M., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia*, Difin, Warszawa 2009.
- Roslanowska-Plichcińska K., *Metodyka restrukturyzacji*, OPO, Bydgoszcz 1999.
- Sekuła Z., *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Sidor-Rządkowska M., *Coaching – pojęcie, rodzaje, dylematy etyczne*, <http://cebi.pl/txtupload/coaching.pdf> (6.06.2011).
- Sidor-Rządkowska M., *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Wolters Kluwer Polska – Oficyna, Kraków 2009.
- Sidor-Rządkowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2010.

- Singh H., *Challenges in Researching Corporate Restructuring*, „Journal of Management Studies” 1993, vol. 30.
- Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000.
- Stankiewicz J., Bortnowska H., Łychmus P., *E-coaching jako technika wspierająca rozwój zawodowy pracowników bankowych w trudnych czasach*, [w:] *E-gospodarka, e-społeczeństwo w Europie Środkowej i Wschodniej*, red. S. Partycki, Wyd. Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2009.
- Stankiewicz J., Bortnowska H., *Supporting of professional development of banks' employees by career's coaching*, „Management” 2011, vol. 15, no. 2.
- Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999.
- Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003.
- Szmidt H., 2011, <http://businesscoachingmag.pl/coaching-kariery-business-coaching-012011/> (10.06.2011).
- Sztobryn-Giercuskiewicz J., *Nowe drogi w doradztwie zawodowym: coaching kariery*, 2009, http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90445,6260126,Nowe_drogi_w_doradztwie_zawodowym_coaching_kariery.html?as=1&startsz=x (6.06.2011).
- Zsulc W., *Coaching*, Internetowe Wyd. Złote Myśli Sp. z o.o., Gliwice 2008.
- Wilson C., *Coaching biznesowy. Praktyczny podręcznik dla coachów, menedżerów i specjalistów HR*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa 2001.

Źródła internetowe

- <http://www.slideshare.net/HRWisdomKeeper/rodzaje-coachingu-hr-wisdom-keeper>, dostęp: 22.01.2013.
- <http://www.izbacoachingu.com/pl/site/203/o-izbie.html>, dostęp: 22.01.2013.

COACHING AS A TOOL SUPPORTING THE PROCESS OF EMPLOYMENT RESTRUCTURING IN A COMPANY

Summary: Restructuring of enterprises, including those which relate to human resources, is a necessity in the face of a difficult situation existing in the current business world. The realization of this process requires from employers using a variety of tools which offer some opportunities to reduce the negative consequences of personnel changes. One of such tools can be coaching. The purpose of this article is to indicate the types of coaching which can be a tool for the restructuring of employment in an organization.

Keywords: restructuring, training, coaching.