



COACHING JAKO (NIE)NOWA METODA ROZWOJU ZAWODOWEGO PRACOWNIKÓW

Joanna Szłapińska

ORCID: 0000-0002-6416-195X

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

e-mail: asiam@amu.edu.pl

COACHING AS A (NOT)NEW METHOD OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF EMPLOYEES

Keywords: coaching, lifelong learning education, the workplace as a place of learning, professional development of employees, trainings

Abstract. The current socio-economic reality forces organizations to modify their personal management strategies. To meet the challenges of the modern world, it is essential to apply such actions which allow the organization to maintain their position in the market. At a time when the pandemic has revolutionized forms of work and competition on the market is high, companies should recognize their opportunities first of all in employees, in developing and using their work potential. The aim of this study is to present coaching as a (not)new method of employee development applied by organizations. Coaching, which is over 60 years old abroad, has been known in Poland since the 1990s, is a constantly interesting aspect of human development. It is becoming an increasingly popular method of supporting employees in their workplace. In the content of this paper, the author understands coaching as a process supporting both individuals and workplaces in the development and improvement of the effects of their activities.

Słowa kluczowe: coaching, kształcenie ustawiczne, zakład pracy jako miejsce uczenia się, rozwój zawodowy pracowników, szkolenia

Streszczenie. Obecna rzeczywistość społeczno-ekonomiczna zmusza organizacje do zmodyfikowania strategii dotyczących zarządzania personelem. Aby sprostać wyzwaniom współczesnego świata, niezbędne jest zastosowanie przez firmy, takich działań, które pozwolą utrzymać im pozycję na rynku. W czasach, gdy pandemia zrewolucjonizowała formy pracy, a konkurencja na rynku jest

wysoka, zakłady pracy powinny dostrzegać swoje szanse przede wszystkim w pracownikach, w rozwijaniu i wykorzystywaniu ich potencjału. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie coachingu jako wcale (nie)nowej metody rozwoju pracowniczego stosowanego przez organizacje. Coaching, mający za granicą ponad 60-letnią tradycję, w Polsce znany jest od lat 90. ubiegłego wieku i stanowi nieustająco interesujący aspekt rozwojowy człowieka. Jest on coraz chętniej stosowaną metodą wspomagania rozwoju w miejscu pracy. W treści niniejszego artykułu autorka pojmuje coaching jako proces wspierający zarówno pojedyncze jednostki, jak i zakłady pracy, w rozwoju oraz poprawie efektów ich działania.

Wprowadzenie

Globalizacja, zmiany społeczne, pandemia COVID-19, zmusiła współczesne organizacje do wdrożenia nowych rozwiązań w zakresie zarządzania. Dziś wzorce dotyczące prowadzenia biznesu odbiegają od tych, które były stosowane np. dziesięć lat temu. Nowoczesne strategie wielkich koncernów i małych zakładów pracy postrzegają człowieka, swojego pracownika, jako najważniejszy kapitał organizacji. Ciągły rozwój biznesu i nowoczesnych technologii cyfrowych przekłada się na konieczność doksztalcenia się i uczenia w miejscu pracy. Pojawia się konieczność regularnego wzrostu i podnoszenia wartości kapitału edukacyjnego pracowników w systemie kształcenia ustawicznego (Szłapińska, 2010).

Autorka, podejmując rozważania dotyczące coachingu, stara się przekonać czytelników, iż jest on wcale (nie)nową metodą rozwoju pracowników. Obok szkoleń, mentoringu i tutoringu stanowi ważną formę wsparcia nie tylko jednostek, ale i zatrudnionych. Wychodząc od analizy kształcenia ustawicznego w firmach jako przestrzeni uczenia się pracowników, podkreśla wagę polityki szkoleniowej w organizacjach. Dzięki niej innego wymiaru nabiera także coaching w miejscu pracy. Coaching biznesowy stosowany jest od dawna w organizacjach jako część usług consultingowych lub jako metoda wspierająca szkolenia pracownicze.

Kształcenie ustawiczne w zakładzie pracy jako przestrzeń uczenia się pracowników

Sukces przedsięwzięcia podejmowanego zarówno przez małe, często kilkuosobowe firmy, jak i duże przedsiębiorstwa, zależy od wielu czynników tkwiących wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Jeśli chodzi o czynniki zewnętrzne, starano się je zasygnalizować w streszczeniu niniejszego artykułu. Szerzej o tych

kwestiach pisze Ewa Solarczyk-Ambrozik, która w swoich pracach podkreśla wyraźnie, że inwestowanie w dziedziny pobudzające wzrost gospodarczy – takie jak kształcenie i szkolenie – staje się kluczem do rozwoju gospodarczego i konkurencyjności, zaś poziom kompetencji i umiejętności należy dostosować do zmieniających się potrzeb gospodarki i rynku pracy (Solarczyk-Ambrozik, 2013, s. 29).

Z kolei determinującym czynnikiem wewnątrzorganizacyjnym jest dostrzeżenie człowieka jako istotnego komponentu organizacji, chęć pozyskania go dla jej celów, a także potrzeba przekonania go do wydajnej pracy. Wskaźniki te doprowadziły do rozkwitu dziedziny zajmującej się problematyką ludzi w organizacjach, zwanej zarządzaniem zasobami ludzkimi (*Human Resource Management*). Jednym z jej podsystemów są szkolenia i rozwój personelu¹.

Michael Armstrong i Stephen Taylor postulują, iż polityka rozwoju pracowników powinna wyrażać troskę organizacji o stały rozwój umiejętności i kompetencji pracowników, mający na celu zmaksymalizowanie ich wkładu w działalność firmy i zapewnienie im możliwości podnoszenia kwalifikacji, wykorzystywania swojego potencjału, rozwijania kariery i zwiększania swojej atrakcyjności zawodowej, zarówno w ramach organizacji, jak i poza nią (Armstrong, Taylor, 2016, s. 615). Jako funkcja ukierunkowany jest on na uaktualnienie wiedzy fachowej, utrzymanie i poprawę efektywności wykonywanej pracy oraz rozwijanie określonych umiejętności, niezbędnych do wykonywania obecnych i przyszłych zadań. Podwyższanie kompetencji i doskonalenie umiejętności pracowników stanowi istotny czynnik przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu, daje gwarancję przyszłej pozycji firmy na rynku oraz wpływa na sukces przedsiębiorstwa (Szłapińska, 2010).

Na polskim gruncie nauk o zarządzaniu zasobami ludzkimi Henryk Król podkreśla, że doksztalcanie i rozwój kapitału ludzkiego to procesy systematycznego doskonalenia wiedzy, zachowań i motywacji pracowników, których celem jest wyposażenie ich w umiejętności niezbędne do efektywniejszego wykonywania obecnych i przyszłych zadań oraz wzrostu kapitału ludzkiego organizacji (Król, 2014, s. 432). W tak rozumianym kształceniu i doskonaleniu zawodowym pracowników chodzi przede wszystkim o nabywanie konkretnych umiejętności i kwalifikacji, nieodzownych przy wykonywaniu pracy na danym stanowisku, o ciągłe pomnażanie zdobytej wcześniej wiedzy i nabytych kompetencji oraz

¹ Dla tematyki niniejszego opracowania, ważny jest jedynie kontekst polityki rozwoju ZZL, dlatego autorka nie omawia pozostałych składników polityki personalnej.

wzrost zdolności do optymalnych działań w stale zmieniającej się rzeczywistości ekonomicznej, nastawionej na permanentną konkurencyjność. Należy zatem wnioskować, iż istotą rozwoju zasobów ludzkich jest zmniejszenie luki pomiędzy aktualną wiedzą i kwalifikacjami pracowników, a obecnymi i przyszłymi potrzebami przedsiębiorstwa (HCM Deck, 2023, s. 24).

Powracając do analiz dotyczących kształcenia ustawicznego, należy podkreślić, że edukacja przez całe życie może oznaczać kontynuację edukacji szkolnej, udział w kursach, szkoleniach, seminariach, wykładach, konferencjach czy podejmowanie studiów podyplomowych. To także samokształcenie realizowane poprzez czytanie książek i profesjonalnych pism, jak również korzystanie z nowych technologii w procesie kształcenia samego siebie. Zdaniem Urszuli Jeruszki rozwój zawodowy to proces obejmujący całe życie człowieka, natomiast kształcenie ustawiczne stanowi determinantę rozwoju kapitału ludzkiego. Łączy się ono przede wszystkim z pracą zawodową oraz rozwojem zawodowym. Jeruszka stwierdza, iż rozwój zawodowy motywują tu dobra materialne oraz lepsze warunki życia. To z kolei skłania ludzi do dobrej pracy i osiągania wysokich jej efektów (2008, s. 135).

Natomiast Ryszard Gerlach podkreśla, że „edukacja jest formą/rodzajem wsparcia dla człowieka dorosłego, w dzisiejszych, niepewnych czasach. Wsparcie to leży nie tylko po stronie organizacji zatrudniającej pracowników, ale przede wszystkim po stronie dorosłych jednostek i ich własnej aktywności edukacyjnej” (Gerlach, 2022, s. 173). Zaświadczają o tym wyniki z badania Bilansu Kapitału Ludzkiego, które odnotowują wysoki poziom aktywności edukacyjnej dorosłych Polaków. Według badaczy aż 83% osób w wieku 25-64 lat rozwijało swoje kompetencje, ucząc się w sposób formalny, pozaformalny lub nieformalny. Natomiast w miejscu pracy poprzez coaching, mentoring i obserwację czyniło to 29% badanych (Górniak i in., 2022, s. 11).

Jak już zostało podkreślone, kształcenie ustawiczne odnosi się do aktualnych potrzeb gospodarki, ale także do specyficznych potrzeb poszczególnych jednostek widzianych w perspektywie rynku pracy, i stanowi imperatyw ekonomiczny, mający także swe podłoże w założeniach gospodarki opartej na wiedzy. Gerlach postuluje, iż w sytuacji zmienności pracy istotne, a wręcz kluczowe, znaczenie ma właśnie edukacja osób dorosłych. Wymaga to włączenia organizacji w większym niż do tej pory stopniu w ustawiczną edukację pracowników, szczególnie w odniesieniu do czwartej rewolucji przemysłowej i społeczeństwa 5.0 (Gerlach, 2022, s. 176-177).

W związku z opisanymi zjawiskami doszkalać i doskonalić zawodowe nabiera zatem coraz istotniejszego znaczenia i dotyczy coraz większej liczby grup zawodowych. Wykształcenie zdobyte w systemie szkolnym niestety jest niewystarczające, często przestarzałe, dlatego koniecznością staje się rozwijanie wiedzy i kwalifikacji w takich formach i rozmiarach, jakie są dla danego człowieka optymalne.

Renata Tomaszewska-Lipiec, prowadząc rozważania na temat aktualnego i perspektywicznego podejścia pracodawców do zagadnienia edukacji i rozwoju zawodowego pracowników, stwierdza wyraźnie, że jest ono obszarem badań pedagogiki pracy (Tomaszewska-Lipiec, 2017, s. 371-377). Ta subdyscyplina pedagogiki zajmuje się m.in. szeroko wykorzystywaną formą rozwijania kompetencji osób dorosłych poprzez uczenie się w miejscu pracy. Z kolei Gerlach zwraca uwagę, iż współcześnie podstawowym środowiskiem edukacyjnym osób dorosłych są zakłady pracy stwarzające możliwości podwyższania nie tylko kwalifikacji zawodowych, ale także społecznych pracowników (Gerlach, 2022, s. 177). Zaangażowanie jednostki we własny rozwój przejawia się w dwóch zasadniczych rodzajach zachowania: pierwszy obejmuje uczestnictwo w zróżnicowanych formach aktywności związanej z uczeniem się, drugi wiąże się z poszukiwaniem informacji na temat aktualnych możliwości pracy i możliwości dalszego rozwoju kariery zawodowej.

Celem kształcenia w miejscu pracy (*work-based learning*) jest pomoc ludziom w uzupełnieniu i/lub aktualizacji ich wiedzy i umiejętności. Poprzez nabycie nowych kwalifikacji i umiejętności pracownik może poprawić swoją sytuację na rynku pracy i kontynuować rozwój kariery zawodowej, np. przez przekwalifikowanie się (Instytut Analiz Rynku Pracy, s. 11). Jak podaje raport *Rozwój kompetencji – uczenie się dorosłych i sektor szkoleniowo-rozwojowy*, w miejscu pracy pojawiają się nowe formy edukacji dorosłych: coaching, mentoring i tutoring (Górniak i in., 2022, s. 20).

Doskonalenie pracowników w polskiej literaturze przedmiotu (Król, Ludwicyński, 2014; Poczowski 2018) jest rozumiane jako proces podnoszenia kwalifikacji pracowników w celu zwiększenia ich sprawności działania, która jest bardzo ważna na ich obecnym oraz przyszłym stanowisku pracy. Obejmuje ono kształtowanie wiedzy, umiejętności, postaw, kompetencji specjalistycznych. Z kolei szkolenie to uczenie pracowników (technicznych lub wykonawczych) czynności na obecnym stanowisku. Natomiast literatura zachodnia (Wilson, Rosenfeld, 1990, s. 23) ujmuje tak definicję szkolenia: jest to zbiór czynności

mający na celu polepszenie lub zwiększenie umiejętności, wiedzy, doświadczeń pracownika bądź zmianę jego poglądów.

Jak już zostało zaakcentowane we wcześniejszej części niniejszego tekstu, szkolenie i doskonalenie pracownika powinno doprowadzić do zwiększenia jego efektywności i satysfakcji oraz chronić go przed dezaktualizacją wiedzy. Jeżeli ludzie nie są odpowiednio szkoleni bądź sądzą, że oczekuje się od nich tego, czego nie są w stanie zrobić bez właściwego szkolenia, można przypuszczać, że wzrośnie w zakładzie pracy płynność zatrudnienia lub zwiększy się liczba rotacji.

Szkolenia ze względu na to, kto je zamawia, oraz dla kogo są projektowane, można podzielić na dwa rodzaje: *szkolenia zamknięte (wewnętrzne)* i *szkolenia otwarte (zewnętrzne)*. Szkolenia zamknięte charakteryzują się tym, że przeznaczone są wyłącznie dla pracowników danej firmy. Mogą być skierowane zarówno do tych, którzy pracują ze sobą na co dzień, jak i osób z różnych działów, niemających bezpośredniego kontaktu.

O potrzebie realizacji szkolenia decyduje zazwyczaj kierownictwo firmy, aby podnieść efektywność działań pracowników w wybranym obszarze. Z reguły udział w nim jest obowiązkowy, organizowane jest w czasie pracy, a jego koszty pokrywa zakład pracy. Prowadzone może być w przedsiębiorstwie, jak i poza nim, np. w pomieszczeniach firmy szkoleniowej lub w ośrodku szkoleniowym. Przeprowadzać je mogą zarówno osoby pracujące w danej firmie, jak i trenerzy firmy consultingowej (Łaguna, 2004, s. 17).

Jeśli chodzi o szkolenia wewnętrzne, to rozpoznaniem i analizą potrzeb szkoleniowych zajmuje się dział szkoleń we współpracy z trenerami wewnętrznymi, którzy później je przeprowadzają. Najczęściej tylko duże organizacje, posiadające odpowiednie zasoby finansowe, mogą sobie pozwolić na to, aby samodzielnie projektować i realizować takie szkolenia.

Inną możliwością jest przygotowanie szkolenia we współpracy z firmą specjalizującą się w tych działaniach. W takim przypadku dział szkoleń danej organizacji przeprowadza analizę potrzeb szkoleniowych, przygotowując plan danego kursu, a jego realizacją zajmują się trenerzy zewnętrzni. Kursy przeprowadzane mogą być wyłącznie przez instytucję szkoleniową; wtedy to jej pracownicy zajmują się analizą potrzeb, projektowaniem szkolenia, jak i jego realizacją (Łaguna, 2004, s. 17).

Szkolenia otwarte z kolei charakteryzują się tym, że udział w nich jest dobrowolny. Pracownicy dzięki nim również mogą nabywać umiejętności związane z pracą, jednak nie są zmuszani do uczestnictwa. Nabór do nich przeprowadza instytucja consultingowa, a osoby zainteresowane mogą zgłaszać swoje

uczestnictwo. Czasami bywa tak, że pracodawca kieruje konkretnego pracownika na szkolenie zewnętrzne, gdyż nie ma potrzeby, aby organizować kurs dla większej liczby osób. W tym wypadku przedsiębiorstwo może częściowo lub całkowicie pokryć koszty uczestnictwa pracownika, który bierze udział w takim szkoleniu. Jeśli chodzi o analizę potrzeb szkoleniowych, to w przypadku szkolenia otwartego z reguły się jej nie przeprowadza. To głównie menedżerowie danej organizacji decydują o tym, czy istnieje potrzeba, aby pracownik wziął udział w szkoleniu (Łaguna, 2004, s. 18).

Istnieje wiele rodzajów szkoleń otwartych. Należą do nich krótkie kursy, ale również studia podyplomowe, które obejmują okres jednego lub dwóch lat. Kształcą w dość wąskiej dziedzinie, związanej z pracą, odbywają się w siedzibie instytucji szkoleniowej lub w ośrodku szkoleniowym (Łaguna, 2004, s. 18).

Podsumowując, na rynku usług szkoleniowych istnieją dwa rodzaje kursów: otwarte (zewnętrzne) i zamknięte (wewnętrzne). Pierwsze z nich, kierowane są do jednostek, które we własnym zakresie chcą zdobyć wiedzę. W związku z tym tematyka takich szkoleń dostosowana jest do potrzeb występujących na współczesnym rynku pracy. Drugie, przygotowane dla konkretnych przedsiębiorstw, charakteryzują się zakresem tematycznym dopasowanym do potrzeb organizacji.

Dane Bilansu Kapitału Ludzkiego z 2021 r. i lat poprzednich ukazują, że koszty kursów i szkoleń zawodowych pokrywają przede wszystkim pracodawcy. Odsetek uczestników wskazujących na pracodawcę jako sponsora aktywności zmniejszył się w stosunku do 2019 r. o 7 p.p. – z 78% do 71% w 2021 r. (Górniak i in., 2022, s. 13). Zaznaczyć przy tym należy, iż pandemia COVID-19 była przyczyną spadku ogólnej liczby szkoleń w miejscu pracy. Jeśli były one organizowane, to głównie w formule online. W kursach i szkoleniach stacjonarnych związanych z wykonywaną pracą (poza BHP i ppoż.) w ciągu ostatnich 12 miesięcy poprzedzających badanie uczestniczyło jedynie 14% osób w wieku 25-64 lat i było to o 8 p.p. mniej niż w 2019 r. (Górniak i in., 2022, s. 34).

Najpowszechniej wykorzystywaną formą uczenia się w miejscu pracy w 2021 r., podobnie jak w poprzednich latach, był instruktaż, z którego korzystało 2 na 10 pracujących Polaków w wieku 25-64 lat. Odsetek tych, którzy rozwinięli swoje kompetencje dzięki instruktażowi, jest prawie taki sam, jak odsetek pracowników, którzy korzystali ze związanych z zawodem szkoleń online (20%) lub kursów i szkoleń stacjonarnych (19%). Na drugim miejscu pod względem powszechności znajduje się korzystanie ze wsparcia bardziej doświadczonych pracowników (mentoring, coaching: 16%); na trzecim – wymiana doświadczeń

podczas spotkań zespołowych (13%). Warto jednak dodać, że w 2021 r. aż 63% pracowników nie rozwijało wcale swoich kompetencji w miejscu pracy. Wśród powodów bierności edukacyjnej na pierwszym miejscu niezmiennie od 2010 r. znajduje się wskazanie, że uczestnictwo w kursach czy szkoleniach nie było potrzebne w pracy (Górniak i in., 2022, s. 14).

Podsumowując powyższe rozważania o uczeniu się w miejscu pracy, można posłużyć się słowami R. Gerlacha, który postuluje, że „kształcenie ustawiczne nie jest już przywilejem, ale koniecznością, która daje możliwość podejmowania ciągle nowych wyzwań zawodowych. Osoby posiadające najlepsze kwalifikacje mają szanse na sukces, jednak dopiero ciągłe ich poszerzanie daje możliwość uzyskania stabilnej i dobrej pozycji w gospodarce opartej na wiedzy” (Gerlach, 2007, s. 62).

Coaching jako (nie)nowa metoda rozwoju

Historia coachingu, zwłaszcza w jego początkowym okresie, nie jest zbyt dobrze udokumentowana w literaturze. Pierwsze jego elementy możemy odnaleźć w naukach starożytnego greckiego filozofa, Sokratesa. Już 2500 lat temu uczył on ludzi, jak lepiej żyć, a potencjał umysłowy swoich uczniów diagnozował za pomocą pytań, zmuszając ich do zastanowienia się nad sobą, motywując ich do rozwoju.

Początków coachingu można się doszukać w opracowaniach Sheili Kampa-Kokesch oraz Mary Z. Anderson (2001, s. 207). Autorki te dopatrują się elementów coachingu w pierwszych interwencjach consultingu iounselingu (poradnictwa psychologicznego), które rozwijały się w latach 60. XX wieku. Niejednokrotnie jednak określano tym mianem poufną pomoc psychologiczną dla menadżera lub pracę konsultanta w firmie (Wujec, 2012).

Współcześnie coaching zyskuje na popularności, a jego historia w krajach zachodnich dowodzi, że można z niego korzystać także w przedsiębiorstwach, jako z formy alternatywnej lub uzupełniającej dla szkoleń (Świeży, 2020, s. 7). Literatura przedmiotu wskazuje, iż za sprawą Johna Whitmora coaching zagościł na dobre w świecie biznesu. Whitmore określa coaching jako: „odblokowywanie potencjału osoby w celu maksymalizacji jej/jego dokonań i działań. Jest raczej pomaganiem w uczeniu się niż nauczaniem” (Whitmore, 1996, s. 8).

W tym miejscu należy stanowczo podkreślić, że coaching różni się od innych form pracy z ludźmi. Nie jest doradztwem – tam znacznie większą rolę odgrywa ekspercka wiedza doradcy, który dzieli się nią lub opracowuje odpowiednie

do sytuacji rozwiązania. Nie jest także relacją z mentorem, będącym dla swego podopiecznego wzorem do naśladowania i źródłem wsparcia opartego na życiowym i zawodowym doświadczeniu. Nie jest terapią, w której punktem wyjścia jest odczuwane przez pacjenta cierpienie lub trudności w funkcjonowaniu (Świeży, 2020, s. 11). Coaching jest natomiast indywidualnym treningiem personalnym prowadzonym przez coacha, mającym na celu rozwój umiejętności i kompetencji osobistych pracownika w określonej dziedzinie. Co istotne, metoda ta skupia się na indywidualnych potrzebach osoby uczącej się (Instytut Analiz Rynku Pracy). Siła coachingu polega na tym, że coach nie próbuje „naprawiać” czy „uzdrowić” klienta, czyli zmieniać go według własnego uznania, lecz pomaga mu osiągnąć osobiste cele i znaleźć własne rozwiązania z sytuacji problemowej.

Warto także zwrócić uwagę na definicję coachingu według International Coach Federation, która coachingiem nazywa „relację między coachem a osobą lub grupą osób, skoncentrowaną na podejmowanych przez nią działaniach, zmierzających do osiągnięcia założonych celów, wizji, pragnień” (ICF, za: Kraśniewski 2022, s. 37). W procesie coachingu wzmacniana jest jego świadomość i odpowiedzialność poprzez wykorzystywanie pytań, autorefleksję coachowanego, informację zwrotną. Coaching pomaga coachowanemu znacznie szybciej i skuteczniej zarówno definiować, jak i osiągać cele. Najprościej rzecz ujmując – istota coachingu polega na zmianie. O jakiego rodzaju zmianę będzie chodzić, zdecyduje coachowany pracownik, określając swój cel rozwojowy (Rzycka, 2015, s. 32).

Sam termin *coach*, powiązany jest ściśle z zapożyczeniem z XVI-wiecznego języka węgierskiego, w którym słowo *Köcs* oznaczało specyficzny powóz, przeznaczony m.in. do dalekich podróży. Z czasem samo słowo przyjęte przez inne języki – w tym europejskie (m.in. *coche* w j. francuskim, *kotsche* w j. niemieckim, *cocchio* w j. włoskim; także w języku polskim używane było słowo *kocz*), jak podaje Ernest Weekley, pozostało z niezmiennym znaczeniem do czasów współczesnych (Weekley, 1967, za: Brzeziński, 2013, s. 13-14).

Coach to osoba, która posiada wiedzę i umiejętności do świadomego przeprowadzenia klienta przez proces coachingu, a tym samym, przez proces jego zmian. Dysponuje wachlarzem narzędzi, które pomogą klientowi (coachee) w pracy nad realizacją założonych celów. Zadaje pytania², stymuluje do myślenia, prowokuje do zmiany, zachowuje powierzone mu problemy dla siebie, wierzy, że klient jest zdolny do realizacji swoich celów, wspiera go w tym. Coach nie

² Pytania są głównym narzędziem w pracy coacha, to one pozwalają na samodzielne generowanie właściwych dla klienta rozwiązań, wspierają jego rozwój i budują motywację do dalszej pracy i nauki.

może powiedzieć klientowi, co powinien robić, co wybrać. Zgodnie z kodeksem etycznym³ coach współpracuje z klientem i towarzyszy mu w procesie przechodzenia przez zmianę.

W niniejszym tekście nie omówiono całego procesu coachingowego, bowiem literatura zachodnia, jak i polska dokumentuje bardzo szczegółowo jego przebieg (Thorpe, Clifford, 2003; Sidor-Rządowska, 2021). Za niezbędne w kontekście przeprowadzanych rozważań dotyczących rozwoju pracowników w miejscu pracy uznano omówienie jedynie rodzajów organizacyjnego coachingu.

Celem coachingu w zakładach pracy jest dbałość o to, żeby ludzie identyfikowali się z firmą, żeby byli coraz bardziej odpowiedzialni za losy firmy, oraz żeby ich działanie wyraźnie wpływało na ekonomiczny zysk. Organizacja ma zarabiać pieniądze i wzmacniać swe aktywa, również te niewymierne, ukryte w wiedzy, kompetencjach i postawach ludzi. Z jednej strony coaching oznacza wzrost produktywności i efektywności oraz napływ pieniędzy do firmy. Z drugiej – celem coachingu jest utrzymanie tych najlepszych, najbardziej wartościowych talentów, poprzez danie im szansy na rozwój, poprawę efektywności oraz większą satysfakcję z życia i pracy zawodowej (Rzycka, 2015, s. 33). „Coaching polega bowiem na stałym partnerskim kontakcie i współpracy pracownika z bardziej od niego doświadczonym i kompetentnym partnerem, który pomaga mu w rozwoju zawodowym oraz w lepszym odgrywaniu roli organizacyjnej” (Oleksyn, 2018, s. 284).

Pierwszym, z rodzajów biznesowego coachingu jest tzw. *executive coaching* (EC), który jest zwykle przeznaczony dla najwyższej kadry kierowniczej. Usługa coachingu często jest kupowana dla konkretnego menadżera. Wówczas firmę reprezentuje pracownik działu personalnego albo zwierzchnik osoby, która ma uczestniczyć w procesie coachingowym. Mają oni udział w decyzji o zakupie usługi, dlatego można ich nazwać sponsorami. Jednak decydujący głos na temat tego, kto zostanie coachem, powinien mieć coachee.

Należy podkreślić, że *executive coaching* odgrywa szczególnie istotną rolę w rozwoju ludzi i organizacji. Różni się on od innych form coachingu tym, że zakłada relację trójstronną: coacha, menadżera oraz kontekstu organizacyjnego, reprezentowanego przez wszystkich interesariuszy, gdyż to organizacja jest płatnikiem usługi. Dodatkowo EC koncentruje się na potrzebach zarówno menadżera,

³ Autorka niniejszego tekstu postuluje stosowanie w praktyce coachingowej Kodeksu Etycznego ICF (International Coach Federation), dostępny na stronie: <https://icf.org.pl/kodeks-etyczny/> (26.01.2024). ICF jako pierwsza organizacja na świecie doprowadziła do stworzenia standardów etycznych, których członkowie ICF zobowiązani są przestrzegać.

jak i sponsorującej go organizacji (Wujec, 2012, s. 24). Powszechną praktyką staje się także podpisywanie długoterminowych umów z coachami zewnętrznymi w celu głębszego związania ich z organizacją i prowadzenia procesu w oparciu o znajomość jej specyficznych uwarunkowań.

Drugim, coraz popularniejszym w wielu firmach, staje się tzw. *coaching wewnętrzny* – prowadzony przez specjalnie przeszkolone i zatrudnione w firmie osoby. Taki wewnętrzny coach lepiej rozumie problemy klienta związane z funkcjonowaniem w ramach danej organizacji; jest on zazwyczaj w większym stopniu niż coach zewnętrzny nastawiony na wspieranie klientów w rozwiązywaniu konkretnych problemów zawodowych. Duża grupa firm oferuje coaching wewnętrzny menedżerom niższego szczebla (Wujec, 2012, s. 24).

Ze względu na możliwość harmonijnego połączenia coachingu z innymi formami rozwoju pracowników, przede wszystkim z programami szkoleniowymi, należy zaznaczyć raz jeszcze, że wsparcie szkoleń programami coachingu, szczególnie wewnętrznego, ułatwia przeniesienie wiedzy zdobytej na szkoleniu do realiów codziennej pracy. Wyniki badań Bilansu Kapitału Ludzkiego ukazują regularne zwiększanie się oferty zindywidualizowanych form rozwoju w miejscu pracy, takich jak: szkolenia, treningi indywidualne, coaching (o 28%) czy mentoring (Górniak i in., 2022, s. 17).

W poniższej tabeli zaprezentowano bardziej szczegółowe dane statystyczne dotyczące rozwoju zawodowego pracowników w organizacjach dzięki metodzie coachingu.

Tabela 1. Dane statystyczne dotyczące rozwoju zawodowego pracowników w organizacjach dzięki metodzie coachingu

Usługa	Stacjonarne		Zdalne		<i>Blended learning</i>		<i>On-the-job</i>	
	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021
Coaching	83%	81%	7%	46%	8%	40%	18%	16%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Górniak i in., 2022, s. 69.

Jak wynika z powyższej tabeli, coachingi prowadzone w formie stacjonarnej ustępują miejsca coachingowi realizowanemu zdalnie. Za taki stan odpowiada głównie sytuacja pandemiczna, która wymusiła niejako przeniesienie tej usługi do strefy online. Coaching prowadzony przy użyciu nowoczesnych technologii to także dla organizacji oszczędność czasu i miejsca do jego przeprowadzania.

Podsumowując rozważania dotyczące coachingu jako (nie)nowej metody rozwoju zawodowego, należy podkreślić kilka kwestii. Istotą takiego coachingu jest kreowanie rozumienia siebie i otoczenia, dzięki któremu coachowany:

- nadaje kierunek swojemu życiu i swojej pracy poprzez jasne określenie priorytetów (Co jest dla mnie ważne?) i związanych z nimi celów (Co pragnę osiągnąć?);
- jest świadomy tego, że ma wiele możliwości do wyboru (Jakie działania przybliżą mnie do wybranego celu?);
- bierze odpowiedzialność za swoje życie i pracę oraz świadomie decyduje o ich jakości (Jaki będzie mój następny krok?) (Wujec, 2012, s. 24).

Jakże te pytania są aktualne, jeśli przeniesiemy je na grunt organizacyjnego zarządzania.

Zakończenie

W niniejszym artykule starano się uwypuklić, że zachodzące przemiany społeczno-ekonomiczne, pandemia COVID-19, wprowadzenie nowoczesnych rozwiązań technologicznych przyczyniają się do wzrostu konkurencji na rynku pracy oraz nasilają współzawodnictwo pomiędzy organizacjami. Dzięki udziałowi w kształceniu ustawicznym możemy przeciwdziałać starzeniu się kompetencji pracowniczych, zarówno w zakładach pracy, jak i w życiu osobistym jednostek.

Pracodawcy coraz częściej postrzegają wartość swoich pracowników poprzez pryzmat umiejętności oraz przejawianej przez nich chęci ciągłego uczenia się. Rosnąca konkurencja niejako zmusza współczesne organizacje do inwestowania w pracowników. Jest dziś bowiem absolutną koniecznością stworzenie im możliwości wypełnienia luk kompetencyjnych, aby mogli się oni odnaleźć w nowej, organizacyjnej rzeczywistości i potrafili dostosować się do teraźniejszości, w której przyszło im żyć. I tu właśnie jest miejsce na wsparcie coacha, który umożliwia adaptację na bazie tego potencjału, który coache ma w sobie.

Zdaniem autorki tego opracowania – praktykującego coacha – opisywana problematyka wyraźnie wskazuje, że coaching współcześnie jest nieodzowną formą rozwoju zarówno zawodowego w miejscu pracy, jak i osobistego człowieka.

Podjęmowane tutaj rozważania i analizy dotyczyły coachingu jako (nie)nowej metody rozwoju zawodowego pracowników. Autorka podkreśla, iż coaching stosowany w kształceniu ustawicznym w miejscu pracy jest znaną od dawna i stosowaną metodą wspomagania szkoleń organizacyjnych.

Referencje

- Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Brzeziński, Ł. *Coaching narzędziem rozwoju zawodowego pracowników*. Problemy Profesjologii, 2 (2013).
- HCM Deck. *Employee Development Journey. Kompletny przewodnik po rozwoju pracownika w organizacji*, <https://hcmdeck.com/pl/ebook/zaplanuj-employee-development-journey/> (30.09.2023).
- Gerlach, R. (2007). *Zakład pracy jako organizacja ucząca się*. W: S.M. Kwiatkowski (red.), *Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracowników*. Warszawa: IBE.
- Gerlach, R. (2022). *Człowiek dorosły w kontekście dyskursu o przyszłości pracy*. W: M. Rosalska, A. Wawrzonek, J. Szłapińska (red.), *Człowiek dorosły w zróżnicowanych kontekstach życia. Księga jubileuszowa profesor Ewy Solarczyk-Ambrozik*. Poznań: UAM.
- Górniak, J. Kubica, W., Worek, B. (red.) (2022). *Rozwój kompetencji – uczenie się dorosłych i sektor szkoleniowo-rozwojowy. Bilans Kapitału Ludzkiego 2022/2021*. Warszawa: PARP, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/14_BKL_-Aktywno_educacyjna_WCAG_08_12.pdf (2.10.2023).
- Instytut Analiz Rynku Pracy, *Analiza sposobów uczenia się dorosłych w miejscu pracy*, Warszawa: PARP, https://www.een.org.pl/storage/publications/pdf/Analiza-sposobw-uczenia-si-dorosych_WCAG.pdf (20.10.2023).
- International Coach Federation (ICF). (2022). <http://www.coachingcenter.pl/451-AkredytacjaInternationalCoachFederation.html>. Za: K. Kraśniewski. *Coaching jako forma pracy z rodziną w świetle antropologii chrześcijańskiej. Aspekt teoretyczno-badawczy*, niepublikowana rozprawa doktorska. Kraków: UPJPII.
- Jeruszka, U. (2008). *O permanentnym rozwoju kwalifikacji zawodowych człowieka w Polsce* W: S.M. Kwiatkowski (red.), *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*. Warszawa – Radom: IBE.
- Kampa-Kokesch, S., Anderson, M.Z. *Executive Coaching. A Comprehensive Review of the Literature*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 51, 3 (2001).
- Król, H. (2014). *Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji*. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: PWN.
- Król, H., Ludwiczynski, A. (red.). (2014). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*. Warszawa: PWN.
- Łaguna, M. (2004). *Szkolenia*, Gdańsk: GWP.
- Oleksyn, T. (2018). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, wyd. 3, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje – praktyki – wyzwania*. Warszawa: PWN.
- Rzycka, O. (2015). *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty*, współpr. W. Porosło. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sidor-Rządkowska, M. (2021). *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Warszawa: Wolters Kluwer.

- Solarczyk-Ambrozik, E. (2013). *Uczenie się przez całe życie jako rzeczywistość edukacyjna. Dyskurs całościowego uczenia się w tle zmian społeczno-ekonomicznych*. W: E. Solarczyk-Ambrozik, *Całościowe uczenie się jako wyzwanie dla teorii i praktyki edukacyjnej*. Poznań: UAM.
- Szłapińska, J. (2010). *Podnoszenie wartości kapitału edukacyjnego pracowników w systemie kształcenia ustawicznego*. Poznań: UAM.
- Świeży, M. (2020). *Psychologia dla coachów*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Tomaszewska-Lipiec, R. (2017). *Zakład pracy – między retrospekcją a przewidywanym kierunkiem rozwoju*. W: R. Gerlach, R. Tomaszewska-Lipiec (red.), *Wokół podstawowych zagadnień pedagogiki pracy*. Bydgoszcz: UKW.
- Thorpe, S., Clifford, J. (2003). *The Coaching Handbook: An Action Kit for Trainers & Managers*. London: Kogan Page Publishers.
- Wilson, D., Rosenfeld, R. (1999). *Managing Organizations*, London: McGraw-Hill Book Company.
- Whitmore, J. (1996). *Coaching for Performance: A Practical Guide to Growing Your Own Skills*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wujec, B. (2012). *Geneza i definicje coachingu*. *Coaching Review*, 1(4) (2012).