

*dr Anna Walczyk*¹

Katedra Zarządzania i Marketingu
Politechnika Świętokrzyska – Kielce

*mgr Paulina Kupisz*²

Randstad Polska Sp z o.o.

Coaching jako forma rozwoju kompetencji pracowników Odlewni Polskich S.A. (OP S.A.) w Starachowicach objętych Programem „Młoda Kadra – Przyszłość dla Firmy”

WPROWADZENIE

Kapitał ludzki stanowi obecnie najważniejszy czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa i jest kluczowym zasobem mającym wpływ na osiągnięcie jego celów biznesowych. W kontekście tego istotne znaczenie ma rozwój pracowników w organizacji, a głównie rozwój ich kompetencji miękkich postrzeganych jako „bycie gotowym do realizowania określonych działań i podejmowania decyzji” [Filipowicz, 2013, s. 38]. Kompetencje te są nabywane i rozwijane poprzez świadomość własnych zachowań, doświadczenie, a także pogłębianie wiedzy i umiejętności.

Jedną z metod rozwoju „miękkich” kompetencji zawodowych pracowników jest coaching. Jest to metoda stosunkowo młoda, w Polsce mało znana, jednak jak dowodzą doświadczenia zagraniczne dość efektywna.

Celem artykułu jest określenie możliwości wprowadzenia coachingu jako metody rozwoju kompetencji pracowników w Odlewniach Polskich S.A. w Starachowicach objętych Programem „Młoda Kadra – Przyszłość dla Firmy”.

Realizacja tego celu wymagała:

¹ Adres korespondencyjny: Politechnika Świętokrzyska, Wydział Zarządzania i Modelowania Komputerowego, Aleja Tysiąclecia Państwa Polskiego 7, 25-314 Kielce, tel. 606 629 055; e-mail: awalczyk@tu.kielce.pl.

² Adres korespondencyjny: Randstad Polska Sp. z o.o., Al. Jerozolimskie 134, 02-305 Warszawa, tel. 514 917 206; e-mail: paulinakupisz1@gmail.com.

- zdefiniowania istoty i rodzajów „miękkich” kompetencji zawodowych w aspekcie ich wpływu na efektywność organizacji;
- scharakteryzowania metody coachingu: istoty, rodzajów, procesu wdrażania i efektywności,
- prezentacji Programu „Młoda Kadra – Przyszłość dla Firmy” w aspekcie Strategii Rozwoju Spółki;
- przeprowadzenia badań ankietowych umożliwiających ocenę wybranych kompetencji pracowników należących do tego Programu oraz określenia potencjału kadry menedżerskiej jako przyszłych coachów.

Zastosowana metodyka umożliwiła określenie kompetencji, które mogą być rozwijane przy zastosowaniu tej metody, a także wskazanie przełożonych, którzy mają największe predyspozycje do bycia coachem.

KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW W ASPEKCIE EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI

Procesy zachodzące zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji oraz większe wykorzystanie wiedzy w obszarze zarządzania kadrami przyczyniły się do zmiany funkcjonowania i znaczenia zasobów ludzkich w organizacji. Inwestowanie w kapitał ludzki, jako źródło wiedzy, umiejętności i kompetencji stało się szczególnie istotne dla sukcesu pojedynczej firmy, a także sieci, koalicji i alianсів przedsiębiorstw tworzonych zarówno na poziomie lokalnym, krajowym, jak i międzynarodowym [Walczyk, 2016, s. 344]. Nowoczesny i kreatywny kapitał ludzki może być wykorzystywany w sposób efektywny, a jego praca będzie przynosić wymierne skutki [Baron, Armstrong, 2008, s. 20–23].

Efektywność pracowników, którą można zdefiniować jako „zdolność osiągnięcia zamierzonych rezultatów przy wykorzystaniu dostępnych zasobów”, jest jednym z elementów efektywności organizacji i ważnym warunkiem jej rozwoju [Filipowicz, 2014, s. 17].

Wśród takich obszarów efektywności przedsiębiorstwa, uwzględniających różne perspektywy działań rozwojowych, jak zasoby, struktura i procesy, informacje, wiedza i kompetencje, motywacja oraz jakość życia, aż trzy: wiedza i kompetencje, motywacja oraz jakość życia dotyczą zasobów ludzkich. Działania rozwojowe w organizacji powinny zatem uwzględniać różne obszary jej funkcjonowania i zapewniać wysoki poziom efektywności organizacji jako całości oraz efektywności zawodowej pracownika [Filipowicz, 2013, s. 38–41].

Podjęmując próbę odpowiedzi na pytanie: *Co decyduje o efektywności zawodowej pracownika?* należy przede wszystkim wziąć pod uwagę czynniki mające wpływ na prawidłową wykonalność zadań, wśród których najważniejsze miejsce zajmują posiadane przez niego kompetencje zawodowe.

Istotę kompetencji zawodowych ukazuje wiele definicji prezentowanych w literaturze przedmiotu, w których są one utożsamiane najczęściej z umiejętnościami, kwalifikacjami, uprawnieniami i obowiązkami. Na przykład T. Rostowski uważa, że kompetencje zawodowe są związane z fizycznymi możliwościami człowieka, z uzdolnieniami, umiejętnościami i zdolnościami, z wiedzą, ze stylami działania, z osobowością, zasadami i wartościami oraz z zainteresowaniami [Rostowski, 2002, s. 90–94]. G. Filipowicz natomiast dzieli kompetencje zawodowe na bazowe i wykonawcze. Do pierwszej grupy zalicza kompetencje poznawcze, społeczne i osobiste. Do drugiej grupy zalicza kompetencje biznesowe, firmowe i menedżerskie [Filipowicz, 2004 s. 38]. Z kolei Kossowska i Sołtysińska postrzegają kompetencje zawodowe jako zbiór następujących elementów opanowanej wiedzy z danego zakresu (wiem co), umiejętności i wiedzy proceduralnej (wiem jak i potrafię), postaw (chcę i jestem gotów wykorzystać swoją wiedzę) oraz osobowości, czyli zestawu cech [Kossowska, Sołtysińska, 2002, s. 14–15].

Bazując na różnych definicjach kompetencji zawodowych można wyróżnić takie ich aspekty jak: kwalifikacje rozumiane jako poziom wykształcenia oraz jako formalne uprawnienia do wykonywania zawodu, wiedzę na poziomie ogólnym i specjalistycznym, umiejętności, doświadczenia, wprawę, sposoby rozumowania, zdolności, zachowania, postawy, system wartości, style myślenia, motywacje, wyobrażenie o sobie (samowiedza i/lub samoocena), przyjmowane role społeczne, inteligencja (poznawcza i emocjonalna) oraz cechy osobowości. W tak szerokim ujęciu mogą być one rozumiane jako swego rodzaju predyspozycje pracownika w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, które umożliwiają mu realizację zadań zawodowych na poziomie oczekiwanym przez pracodawcę oraz, które czynią go „osobą kompetentną”, za którą uznaje się „kogoś gotowego do realizowania określonych działań, podejmowania decyzji itp.” [Filipowicz, 2014, s. 11].

Kompetencje te zmieniają się wraz z doświadczeniem oraz rozwojem zawodowym i życiowym człowieka i nie są cechami stałymi. Trudno jest określić raz na zawsze czy ktoś daną kompetencję posiada czy nie. Ich pomiar jest procesem złożonym, przyjmuje się, że można go dokonać jedynie na podstawie zbioru obserwowalnych zachowań.

COACHING JAKO NOWOCZESNA METODA ROZWOJU PRACOWNIKÓW

Coaching (z ang. korepetycje, trenowanie) to obecnie jedna z coraz częściej stosowanych, nowoczesnych form rozwoju pracowników. Coaching oznacza „interaktywny proces szkolenia przy wykorzystaniu metod związanych z psychologią oraz z realizowaniem procesu decyzyjnego do zaspokajania potrzeb, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania dla osiągnięcia celu” [Coaching, (http)]. Zadaniem coachingu jest wzmacnianie „klienta” oraz wspieranie go w samodzielnym

dokonywaniu zamierzonej zmiany w oparciu o własne odkrycia, wnioski i zasoby. Można zatem stwierdzić, że „coaching to pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje konkretną umiejętność i/lub wiedzę” [Thorpe, Clifford, 2004. s. 17].

Stosując różne kryteria można wyodrębnić następujące rodzaje coachingu (tabela 1).

Tabela 1. Podział coachingu

Kryterium	Rodzaj coachingu
Podmiot wsparcia	Indywidualny – relacji dwóch lub trzech osób, Grupowy – zespołu, self-coaching.
Obszary życia, których dotyczy	Życiowy, biznesowy, edukacyjny, zdrowia, duchowy.
Podmiot wspierający – coach	Zewnętrzny (coach spoza organizacji), Wewnętrzny (coach jest pracownikiem organizacji).
Rodzaj organizacji, dla której jest świadczony coaching	Organizacyjny – duże korporacje, Small business – właściciele i menedżerowie MŚP.
Poziom wsparcia w organizacji, poziom coachingowanego menedżera	Executive coaching – dotyczy menedżera wysokiego szczebla, coaching menedżerski – dotyczy menadżerów niższego szczebla (liniowych).
Etap kariery zawodowej	Związany z: rozwojem kariery zawodowej menedżera, przygotowaniem do roli lidera, zmianą ścieżki kariery lub z rozwojem osób kluczowych dla przyszłości firmy.
Grupa klientów i ich specyficzne potrzeby	Dla: kobiet, mężczyzn, seniorów.
Wykorzystywane metody lub podejście filozoficzne	Oparty na: dowodach, kierunkach psychologicznych, naukach społecznych.
Przestrzeń wykonywania	Stacjonarny, e-coaching, telefoniczny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wujec, (http)].

Wdrażanie coachingu jest procesem, który można podzielić na trzy etapy: przed jego wdrożeniem, w trakcie trwania i po zakończeniu [*Coaching w organizacji...*, (http)].

Najbardziej istotną kwestią, w początkowym etapie implementacji tej metody, jest analiza potrzeb rozwojowych kadry w aspekcie realizacji celów organizacji oraz obiektywna ocena pracowników, którzy mogą być nią objęci [Peltier, 2005, s. 42]. Istotne też jest opracowanie planu coachingu uwzględniającego: cele, sposób realizacji, ramy czasowe (rozpoczęcie i zakończenie) oraz częstotliwość spotkań coachingowych. Kluczowym działaniem na tym etapie jest generowanie pomysłów, które przyczynią się do osiągnięcia celów i ich priorytetyzacja [Wilson, 2010, s. 96–99].

Kolejnym etapem wdrażania coachingu jest budowanie relacji i bezpośrednia praca coacha z „klientem” podczas sesji coachingowych i pomiędzy nimi. Coach musi wykonywać zadania niezależnie od celu, wcielać się w określone sytuacje, obserwować innych jak radzą sobie z wykonywaniem zadań, zdobywać wiedzę i przy-

gotowywać informacje [Torpe, Clifford, 2004, s. 80–88]. Bardzo ważnymi w pracy coacha są umiejętności: aktywnego słuchania, zadawania trafnych pytań, wzbudzania zaufania, dawania pochwał, dawania konstruktywnej krytyki, kreacji poczucia bezpieczeństwa, planowania i wytyczania celów, zorientowania na osiągnięcie celów, dawania informacji zwrotnej, udzielania wskazówek, komentarzy, pochwał itp. Nie bez znaczenia jest również otwartość i szacunek do drugiej osoby.

Ostatnim elementem procesu implementacji coachingu jest weryfikacja efektów w aspekcie wyznaczonych celów. To czas, w którym „klient” opowiada o swoich wrażeniach na temat przebiegu sesji i współpracy z coachem, podsumowuje działania, a także decyduje o tym, czy proces coachingu zostaje zakończony czy kontynuowany [Torpe, Clifford, 2004, s. 80–88]. Jednakże mierzenie efektywności coachingu w organizacji nie jest łatwym zadaniem, szczególnie, jeśli chce się zbadać efektywność pojedynczych pracowników i przełożenie ich pracy na wyniki biznesowe. Do oceny coachingu wykorzystuje się czasami model D. Kirkpatricka stosowany do badania efektywności działań szkoleniowych. Uwzględnia on poziomy: oceny reakcji, wiedzy i umiejętności, zastosowania i wyników. Poziom reakcji uwzględnia stopień zadowolenia pracownika z uczestnictwa w sesjach coachingowych, jego odczucia i przemyślenia. Poziom wiedzy i umiejętności sprawdza, na ile wyznaczone cele na początku procesu zostały osiągnięte. Poziom zastosowania sprawdza, w jakim stopniu nabyta wiedza i umiejętności są wykorzystywane podczas realizacji codziennych zadań. Na zakończenie etap najbardziej wymagający, określający, na ile proces coachingu wpłynął na osiągnięcie wymiernych korzyści finansowych. Istnieją jednakże duże rozbieżności co do zasadności finansowej oceny coachingu, gdyż może to być niewystarczającą miarą efektywności tej metody i prowadzić do nadmiernego odczuwania presji ze strony coacha i jego klienta [*Poziomy oceny szkoleń...*, (http)]. Dlatego zdecydowanie więcej uwagi poświęca się ocenie coachingu uzyskiwanej dzięki informacjom zwrotnym od osób bezpośrednio zaangażowanych w sam proces.

PROGRAM „MŁODA KADRA – PRZYSZŁOŚĆ DLA FIRMY” („MK-PDF”)
JAKO ELEMENT POLITYKI ROZWOJU PRACOWNIKÓW
W ODLEWNIACH POLSKICH S.A.

Odlewnie Polskie S.A. w Starachowicach od ponad dwudziestu lat działają w sektorze odlewniczym. Sektor ten charakteryzuje się dużą dynamiką rozwoju, złożonością stosowanych technologii i materiałów odlewniczych oraz różnorodnym zastosowaniem odlewów. Obecnie firma zajmuje czołowe miejsce wśród odlewni w Polsce i w Europie.

W budowaniu pozycji konkurencyjnej Spółki najważniejszym filarem był zawsze kapitał ludzki. W opinii członków Zarządu „przyczyną większości sukcesów i przeprowadzonych przemian była konsekwentna i efektywna realizacja prawidłowo

określonej strategii oraz bardzo duże zaangażowanie pracowników firmy” [Komunikaty prasowe Odlewnie Polskie S.A. ..., (http)]. Dlatego OP S.A. są firmą, która w szczególności inwestuje w rozwój pracowników. Świadomość, że ciągły rozwój i wprowadzanie innowacji gwarantuje wysoko wykwalifikowana kadra stanowiąca najważniejszy zasób, powoduje, iż Spółka podejmuje działania prowadzące do stałego wzrostu kwalifikacji pracowników oraz do poprawy warunków pracy i życia.

Przykładem tego jest Program „Młoda Kadra – Przyszłość dla Firmy” (Program „MK-PdF”) zakładający rozwój kwalifikacji młodych, najbardziej wartościowych pracowników Spółki. Program ten został wprowadzony w listopadzie 2011 roku, a jego celem jest wyłonienie i zatrzymanie młodej kadry inżyniersko-technicznej i ekonomiczno-finansowej, która stanowić będzie bazę kandydatów do objęcia w przyszłości kluczowych stanowisk kierowniczych. Jest to ważne, bowiem lokalizacja OP S.A. jest dla młodych ludzi mało atrakcyjna, a z badań wynika, że chętniej podejmują oni pracę w dużych miastach. Dlatego Spółka chcąc zatrzymać młodych, zdolnych, lojalnych pracowników, dba o ich ogólny rozwój i podnoszenie kwalifikacji zawodowych.

W Programie uczestniczy dziesięcioro pracowników, którzy według ich przełożonych posiadają największy potencjał i mogą znacząco przyczynić się do rozwoju Spółki. Do grupy tej należą: specjalista ds. realizacji sprzedaży, główny specjalista realizacji sprzedaży, specjalista ds. prawnych, kierownik wydziału odlewni, główny specjalista ds. monitoringu i kontroli ekonomicznej, specjalista ds. marketingu, specjalista ds. systemu zarządzania jakością, specjalista ds. zaopatrzenia, mistrz lakiernik oraz technolog.

Pracownicy ci mają możliwość korzystania z różnych form rozwoju w pełni finansowanych przez Spółkę. Strategia Rozwoju Spółki na lata 2015–2021 zakłada, że każdy zakwalifikowany do Programu pracownik może w ciągu roku rozpocząć naukę na studiach doktoranckich lub podyplomowych na kierunku związanym ze stanowiskiem pracy, które może objąć w przyszłości. Uczestnicy Programu są uprawnieni również do korzystania z Grupowego Ubezpieczenia na Życie z Ubezpieczeniowym Funduszem Kapitałowym. W zamian za możliwość rozwoju pracownicy ci zobowiązani są do podpisania umowy lojalnościowej, która zabezpiecza przed zmianą miejsca pracy przez okres 3–5 lat. Złamanie warunków umowy obliguje pracownika do zwrotu wszystkich poniesionych przez firmę kosztów. Przewiduje się dalsze rozszerzenie Programu „MK PdF”o 1–2 osoby rocznie, aby na koniec 2021 roku obejmował on 20 pracowników.

COACHING W PRAKTYCE ROZWOJU KADRY W OP S.A. – WYNIKI BADAŃ

Rozwój kwalifikacji zawodowych w OP S.A. obejmuje również kształtowanie kompetencji „miękkich” w dużym stopniu wpływających na realizację zadań. W tej grupie najczęściej wymienia się: umiejętność podejmowa-

nia decyzji, umiejętność współpracy w grupie, orientacja na cele, planowanie działań, organizowanie czasu pracy, motywacja do pracy, zdolności komunikacyjne, odporność na stres, kreatywność oraz asertywność. Rozwój tych kompetencji wymaga jednak dłuższego czasu, stąd pomysł na zastosowanie metody coachingu w odniesieniu do pracowników należących do Programu „MK-PdF”.

Przyjęto założenie, że zastosowana metoda powinna mieć cechy coachingu:

- indywidualnego, gdyż podmiotem wsparcia byłaby jedna osoba;
- biznesowego, tematyka skupiałaby się wokół życia zawodowego;
- wewnętrznego, gdyż byłby prowadzony przez zwierzchnika;
- organizacyjnego, ze względu na wielkość firmy;
- związanego z rozwojem osób kluczowych dla firmy;
- stacjonarnego wykonywanego w obecności coacha i osoby wspieranej, przy czym coachem byłby bezpośredni kierownik osoby objętej Programem „MK-PdF”.

Określenie szans zastosowania tej metody i osiągnięcia w przyszłości zamierzonych efektów wymagało odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy pracownicy z Programu „MK-PdF” mają chęć doświadczenia metody coachingu?
2. Jakie znaczenie ma poziom kompetencji miękkich dla pracy zespołu?
3. Jaki jest ogólny poziom kompetencji miękkich pracowników objętych Programem „MK-PdF”?
4. Które kompetencje mogłyby być rozwijane przy użyciu metody coachingu?
5. Czy menedżerowie jednostek, w których pracują pracownicy z Programu „MK-PdF”, dbają o poziom kompetencji „miękkich” swoich podwładnych?
6. Jaki jest ogólny poziom cech (predyspozycji) „dobrego coacha” bezpośrednich kierowników osób z Programu „MK-PdF”?
7. Który z menedżerów ma największe predyspozycje do zostania coachem?
8. Który z menedżerów wyraża chęć zostania coachem?

Badaniami zostało objętych dwadzieścia osób: dziesięcioro uczestników wspomnianego Programu oraz dziesięcioro ich zwierzchników. Są to:

1. specjalista ds. zarządzania jakością / kierownik zespołu ds. jakości – K ds. J;
2. kierownik wydziału odlewni / główny odlewnik – GO;
3. technolog / dyrektor produkcji – DP;
4. specjalista ds. prawnych / dyrektor biura zarządu i kadr – DBZiK;
5. specjalista ds. zaopatrzenia / główny specjalista ds. zakupów – GS ds. Z;
6. specjalista realizacji sprzedaży / główny księgowy – GK;
7. mistrz lakiernik / dyrektor OBRKO – DO;
8. specjalista ds. marketingu / dyrektor marketingu – DM;
9. główny specjalista realizacji sprzedaży / dyrektor sprzedaży – DS.
10. główny specjalista ds. monitoringu i kontroli ekonomicznej / dyrektor finansowy – DF.

Wszystkie badane osoby (20) uznały coaching jako stosunkowo nową i nieznaną metodę. Wśród kierowników sześćcioro jest za zastosowaniem tej metody (1 – zdecydowanie tak, 5 – raczej tak), trzy osoby są niezdecydowane, a jedna osoba jasno uznała, że nie chciałaby jej doświadczyć. Natomiast młodzi pracownicy w większym stopniu wyrazili chęć doświadczenia coachingu – dwoje odpowiedziało zdecydowanie tak, sześćcioro – raczej tak, a dwoje – trudno powiedzieć.

Poziom kompetencji miękkich dla pracy zespołu jest dla wszystkich badanych osób ważny. Wśród młodych pracowników ośmioro stwierdziło, że zdecydowanie tak, dwie osoby uznały, że raczej tak. Natomiast troje kierowników uznało, że zdecydowanie tak, a siedmioro, że raczej tak.

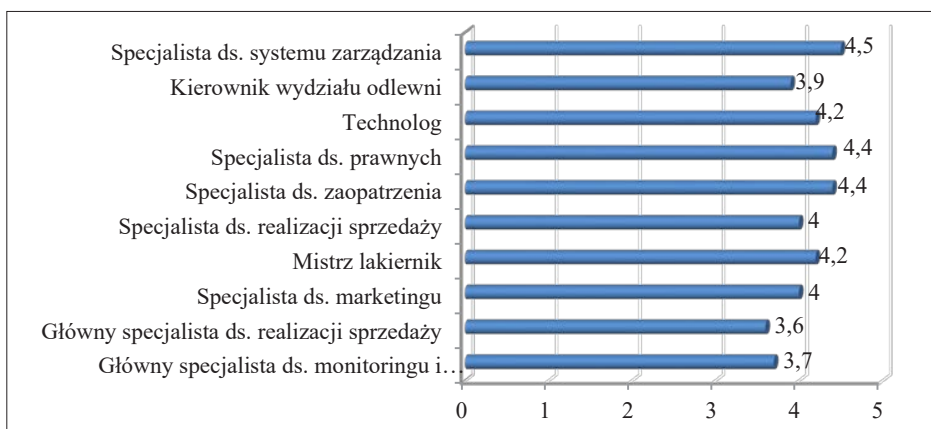
Na podstawie własnych obserwacji pracowników objętych Programem „MK-PdF” przełożeni ocenili ogólny poziom ich kompetencji (wspominanych wyżej) (rys. 1) według skali ocen zaprezentowanej w tabeli 2.

Tabela 2. Skala ocen kompetencji zawodowych

Poziom kompetencji	Bardzo niski	Raczej niski	Umiarkowany	Raczej wysoki	Wysoki
Ocena	1	2	3	4	5

Źródło: opracowanie własne.

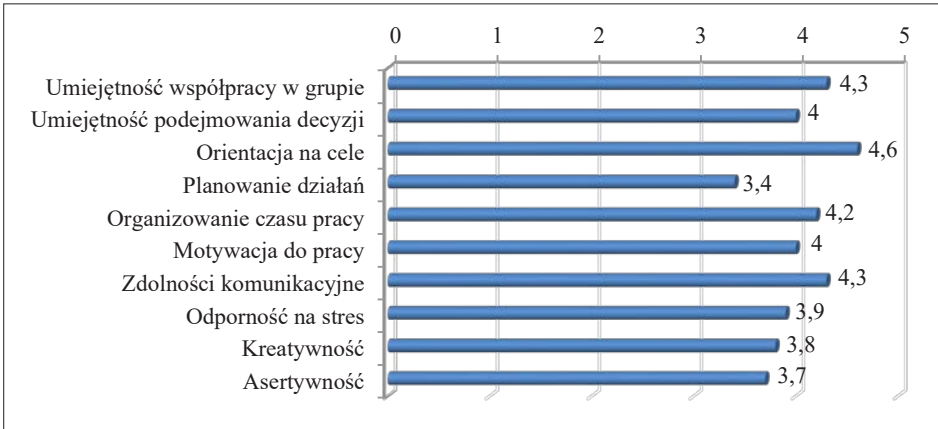
Pracownikami, których kompetencje zostały najwyżej ocenione są: specjalista ds. systemu zarządzania jakością (4,5), specjalista ds. prawnych (4,4) oraz specjalista ds. zaopatrzenia (4,4). Najniżej natomiast zostały ocenione kompetencje: głównego specjalisty realizacji sprzedaży (3,6), głównego specjalisty ds. monitoringu i kontroli ekonomicznej (3,7) oraz kierownika wydziału odlewni (3,9). Pozostali otrzymali oceny 4,2 i 4,0.



Rys. 1. Średnia ocena poziomu kompetencji osób należących do Programu „MK-PdF”

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Poszczególne kompetencje pracowników należących do Programu „MK-PdF” przełożeni ocenili dość wysoko (rys. 2), co świadczy o odpowiednim doborze ludzi do Programu. Najstłbiej (duża zbieżność) ocenione zostały takie ich kompetencje jak: kreatywność, asertywność oraz planowanie działań.



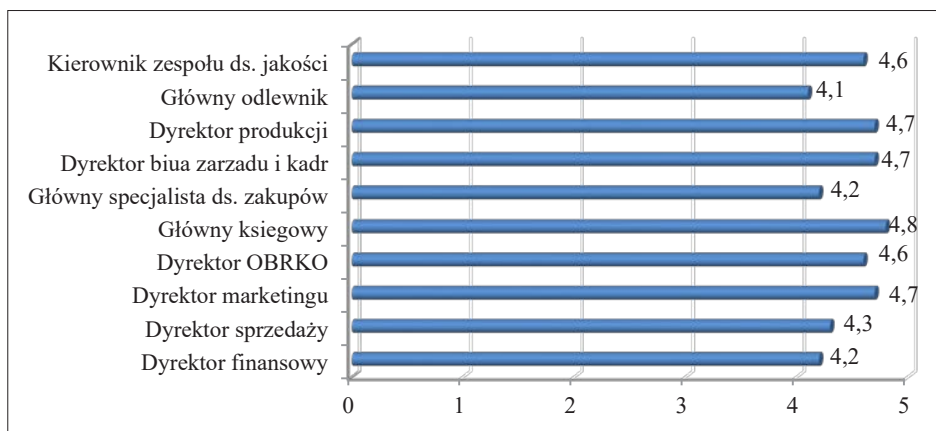
Rys. 2. Ocena średniego poziomu kompetencji pracowników z Programu „MK-PdF”

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Odpowiedzią na potrzeby rozwoju wymienionych kompetencji pracowników objętych Programem „MK-PdF” mógłby okazać się coaching zewnętrzny, gdzie dzięki wiedzy i umiejętności trenera kompetencje mogłyby być rozwijane przez wszystkich pracowników należących do Programu. Jednakże chodzi o stworzenie projektu coachingu wewnątrz organizacji i powierzenie roli coacha osobom ze Spółki. Ustalenie osób, które w przyszłości mogłyby pełnić rolę coacha rozpoczęto od zapytania biorących udział w badaniu kierowników: *W jakim stopniu dbają o rozwój kompetencji „miękkich” swoich podwładnych?* Odpowiedzi były dość nieoczekiwane. Większość badanych (7 osób) udzieliła odpowiedzi „raczej dbam”, co nie jest odpowiedzią zdecydowaną, dwie osoby stwierdziły, że dbają „średnio”, a jedna „raczej nie dbam”. Odpowiedzi uzasadniają również plany szkoleń, które dotyczą głównie obsługi programów i maszyn oraz procesów technologicznych.

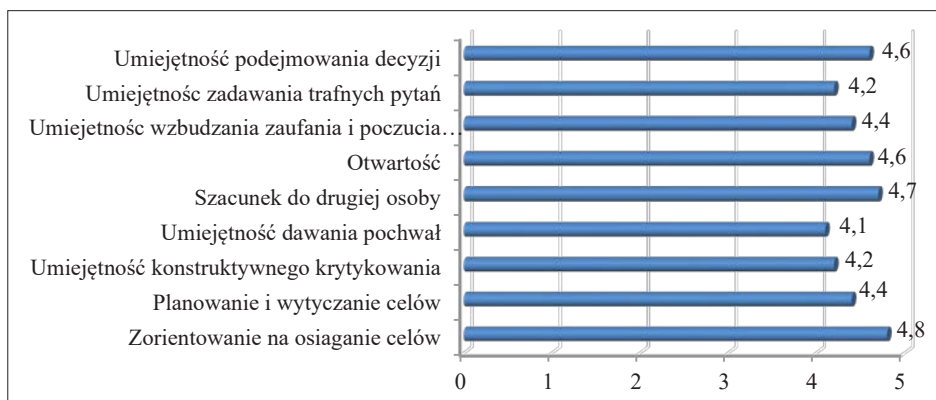
W dalszej kolejności pracownicy należący do Programu „MK-PdF” ocenili (wg tabeli 2) poziom cech (kompetencji) swoich zwierzchników predysponujących do bycia coachem (rys. 3).

Według tej oceny największy potencjał do bycia coachem mają: główny księgowy (4,8), dyrektor produkcji (4,7), dyrektor biura zarządu i kadry (4,7) oraz dyrektor marketingu (4,7). Niższe oceny uzyskali Główny Odlewnik (4,1), dyrektor finansowy (4,2), główny specjalista ds. zakupów (4,2) oraz dyrektor sprzedaży (4,3).



Rys. 3. Średnia ocena cech zwierzchników przez uczestników Programu „MK-PdF”

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.



Rys. 4. Samoocena kompetencji menedżerów do bycia coachem

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Następnie ankietowani zwierzchnicy pracowników objętych Programem „MK-PdF” ocenili poziom własnych kompetencji, które powinien posiadać doby coach. Kompetencje te zostały ocenione bardzo wysoko, żadna z nich nie została oceniona niżej niż na poziomie „umiarkowanym” (rys. 4).

Jednak chęć do pełnienia takiej funkcji w przyszłości wykazał GK, DM. Pozostałe osoby nie są co do tego zdecydowane. DP nie wykazuje także chęci doświadczenia coachingu na sobie, DBZiK również nie jest zdecydowany w tej kwestii. Dlatego potencjalnymi coachami w organizacji mógłby być GK i DM. Coaching przez nich prowadzony może służyć rozwojowi takich kompetencji „miękkich” jak planowanie działań i organizacja czasu pracy w przypadku DM oraz planowanie działań, organizacja czasu pracy, orientacja na cele, kreatywność i asertywność w przypadku GK.

PODSUMOWANIE

Kapitał ludzki odgrywa coraz większą rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym, w którym szczególnego znaczenia nabierają kompetencje miękkie – jakościowe związane z kreatywnością, umiejętnością podejmowania decyzji i pracy zespołowej oraz asertywnością i odpornością na stres [Witczak-Roszkowska, 2014, s. 503]. W tych warunkach coaching jest metodą, która może być wdrożona w każdej organizacji, gdyż wykorzystywana jest przede wszystkim do rozwoju tych kompetencji. Nie może on być jednak wdrożony dla zasady ani z powodu aktualnej mody. Pracownicy, do których coaching mógłby być skierowany powinni wykazać chęć doświadczenia go, w przeciwnym razie okaże się nieskuteczny, ponieważ znaczną pracę w trakcie sesji coachingowych wykonuje coachingowany, a coach tylko nadaje kierunek rozwoju i dba o uzyskanie pożądaných rezultatów.

Badania ankietowe dotyczące wdrożenia metody coachingu w Odlewniach Polskich S.A. zostały skierowane do wąskiej grupy 10 pracowników należących do Programu „Młoda Kadra – Przyszłość dla Firmy” oraz 10 ich bezpośrednich przełożonych.

Badania te wykazały, że:

- coaching to metoda, która mogłaby przyjąć się w OP S.A., bowiem jest to firma, która dba o rozwój pracowników dotychczas wykorzystując jednak standardowe metody i skupiając się głównie na zdobywaniu konkretnej wiedzy głównie technicznej. Ankietowani wykazali, że rozwój zawodowy w organizacji jest dla nich ważny i że są otwarci na możliwość zastosowania nowej metody pomimo braku jej znajomości;
- spośród pracowników biorących udział w ankiecie w roli coacha w przyszłości mógłby się sprawdzić główny księgowy i dyrektor marketingu, gdyż zostali oni najwyżej ocenieni przez swoich podwładnych i sami określili poziom cech predysponujących ich do bycia coachem jako wysoki, a także wyrazili na to gotowość. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, że kierownicy sami oceniali swoje predyspozycje do bycia coachem, co może nieco odbiegać od ich rzeczywistego poziomu. Ponadto ocena poziomu kompetencji pracowników, należących do Programu „MK-PdF”, wymaga przeprowadzenia dodatkowych testów sprawdzających. Dlatego zastosowanie coachingu w Spółce wymagałoby pogłębionych badań;
- coaching w Spółce mógłby być odpowiedzią na potrzeby rozwoju takich kompetencji jak: planowanie działań, kreatywność, asertywność oraz odporność na stres – ocenione najniżej.

Konkludując, metoda coachingu mogłaby nie tylko pomóc w rozwoju „miękkich” kompetencji zawodowych pracowników, ale również przyczynić się do stworzenia kultury w organizacji, gdzie coaching mógłby być stosowany na co dzień w sposób naturalny, nie tylko poprzez prowadzenie indywidualnych se-

sji dla wybranych pracowników. Wymaga to jednak przygotowania wszystkich pracowników i odpowiedniego przeszkolenia potencjalnych coachów. Dzięki tej metodzie Spółka ma szansę zrobić kolejny krok w kierunku nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi oraz wzmocnić potencjał kompetencji „miękkich” pracowników jako czynnika mającego duże znaczenie dla poprawy efektywności pracy. Wprowadzenie coachingu może również korzystnie wpłynąć na postrzeganie firmy jako nowoczesnej, otwartej na młodych, tym bardziej że jak dotąd niewiele przedsiębiorstw w regionie go stosuje.

BIBLIOGRAFIA

- Baron A., Armstrong M., 2008, *Zarządzanie kapitałem ludzkim – uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Coaching, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Coaching> (stan na dzień 01.08.2016 r.).
- Coaching w organizacji – jak wdrożyć coaching w firmie? Okiem Coacha HRowca, <http://www.swiatcoachingu.pl/2011-09-27-04-22-47/obszary/334-coachingw-organizacji-jak-wdrozyc-coaching-w-firmie-okiem-coacha-hrowca> (stan na dzień 01.08.2016 r.).
- Filipowicz G., 2004, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Filipowicz G., 2013, *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Oficyna a Wolter Kluwer business, Warszawa.
- Filipowicz G., 2014, *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna a Wolter Kluwer Business, Warszawa.
- Wujec B., Coaching Review 1/2012, <http://inspired.pl/geneza-i-definicje-coachingu> (stan na dzień 20.07.2016 r.).
- Komunikaty prasowe Odlewnie Polskie S.A., <http://odlewniepolskie.pl/pl/strona.php?page%5B%5D=relacjen/4e&pagen=> (stan na dzień 18.08.2016 r.).
- Kossowska M., Sołtysińska I., 2002, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Poziomy oceny szkoleń według Donalda Kicpatricka, <http://humanly.pl/model-oceny-szkolen-kirkpatricka/> (stan na dzień 09.08.2016 r.).
- Thorpe S., Clifford J., 2004, *Podręcznik coaching – kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Rebis, Poznań.
- Peltier B., 2005, *Psychologia coachingu kadry menedżerskiej*, Rebis, Poznań.
- Rostowski T., 2002, *Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi [w:] Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, red. A. Sajkiewicz, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa.
- Walczuk A., 2016, *Formulation of the cluster development strategy – selected aspects*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 439, Problemy Ekonomii, Polityki Ekonomicznej i Finansów publicznych, Wrocław, <http://doi.org/10.15611/pn.2016.439.30>.
- Wilson C., Branson R., 2010, *Coaching biznesowy – praktyczny podręcznik dla coachów, menedżerów i specjalistów HR*, MT Biznes, Warszawa.

Witczak-Roszkowska D., 2014, *Przestrzenne zróżnicowanie kapitału ludzkiego w Polsce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 347, Ekonomia, Wrocław, <http://doi.org/10.15611/pn.2014.347.48>.

Streszczenie

W artykule zaprezentowano ocenę możliwości zastosowania coachingu jako metody rozwoju „miękkich” kompetencji zawodowych pracowników Odlewni Polskich S.A. w Starachowicach objętych Programem „Młoda Kadra – Przyszłość dla Firmy”. Przeprowadzone badania umożliwiły identyfikację menedżerów mających potencjał do roli coachów oraz ustalenie kompetencji pracowników objętych tym programem, które mogą być rozwijane przy pomocy tej metody. W ten sposób określono szanse wprowadzenia coachingu jako metody rozwoju pracowników Spółki. Realizację badań poprzedzono prezentacją najważniejszych teoretycznych aspektów metody coachingu oraz założeń Programu „Młoda Kadra – Przyszłość dla Firmy”.

Słowa kluczowe: coaching, kompetencje miękkie, rozwój kadry

Coaching as a form of competencies development of employees in Odlewnie Polskie S.A. (OP S.A.) in Starachowice within the Programme „Young Staff – Future for The Company”

Summary

In the article the authors present the assesement of the coaching as a soft skills method in the development of competencies of employees in Odlewnie Polskie S.A. in Starachowice within a Programme „Young staff – future for the company”. The research enabled the identification of managers with coaching potential and competencies of employees within the programme, which can be futher developed. Chances for the implementation of coaching as a method of the employees development in the Company were indicated. Research was proceed by presentation of the most important theoretical aspects of the coaching method and rules of the programme „Young staff – future for the company

Keywords: coaching, soft skills, staff development

JEL M12