



## **Mariola Dźwigoł-Barosz**

Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania i Administracji  
Mariola.Dzwigol-Barosz@polsl.pl

# **METODY ROZWOJU KOMPETENCJI W WARUNKACH KRYZYSU**

**Streszczenie:** W artykule autorka podkreśla złożoność warunków funkcjonowania przedsiębiorstw w czasie kryzysu, co skłania do poszukiwania optymalnych metod rozwoju kompetencji w burzliwym otoczeniu. Prezentuje ideę szkoleń nieformalnych i metod rozwoju kompetencji w miejscu pracy ze szczególnym uwzględnieniem metody coachingu. Przedstawia proces rozwoju kompetencji w czasach kryzysu, którego celem jest osiągnięcie pozytywnego wpływu na wydajność indywidualną i zespołową. Uzupełnieniem rozważań są zagadnienia związane z rolą menedżera w procesie rozwoju kompetencji w czasach dekonstrukcji.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, kryzys, szkolenia nieformalne, coaching.

**JEL Classification:** O15, H12, M53.

## **Wprowadzenie**

Otoczenie biznesu wciąż jest dalekie od stabilizacji. W tak niepewnym czasie nawet stabilne dotąd przedsiębiorstwa i branże nie mogą być pewne jutra. Przejawem zmian w otoczeniu stał się kryzys gospodarczy i jego wielowymiarowe konsekwencje dla funkcjonowania organizacji. Bankructwa przedsiębiorstw, zwolnienia pracowników, problemy z płynnością finansową oraz pozyskiwaniem kredytów stały się niemal codziennością. Konieczne wobec tego stają się działania polegające na ograniczeniu inwestycji i redukcji kosztów.

W związku z powyższym, wielu pracodawców staje przed koniecznością podjęcia trudnych decyzji kadrowych w kwestiach zatrudniania, wynagrodzenia i innych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, w tym również szkoleń.

Jak w takich warunkach w ogóle brać pod uwagę budżet szkoleniowy, kiedy jego ograniczenie jest jednym z najprostszych działań, szybko przekładających się na obniżenie wydatków?

Czy czas kryzysu rzeczywiście upoważnia zarządzających do zaniechania inwestowania w rozwój pracowników, czy raczej skłania do poszukiwania optymalnych kosztowo metod doskonalenia kompetencji?

Czy trudne warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw nie powinny skłaniać do poszukiwania działań w zakresie redefinicji polityki rozwoju kompetencji?

I wreszcie, jak przedsiębiorstwa będą wobec tego przygotowane do wejścia w okres ożywienia gospodarki, z którym zapewne wiele przedsiębiorstw będzie mieć do czynienia po kryzysie?

Dziś tradycyjne podejście do opracowywania harmonogramów szkoleniowych z uwzględnieniem budżetów i tematyki szkoleń wydaje się nie zdawać egzaminu. Obecnie działania powinny być ukierunkowane na rozwijanie konkretnych kompetencji niezbędnych do funkcjonowania w dobie kryzysu oraz do dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na powyższe pytania ze szczególnym uwzględnieniem procesu rozwoju kompetencji w czasach kryzysu.

## **1. Szkolenie nieformalne**

Metody i środki stosowane tradycyjnie w zarządzaniu przedsiębiorstwem często nie są skuteczne w warunkach spowolnienia gospodarczego. Rozwiązaniem może się okazać wówczas inwestowanie w ludzi za pomocą metod nieformalnych.

Szkolenie nieformalne oparte jest na doświadczeniu. Ma ono miejsce wówczas, gdy proces uczenia się następuje w trakcie wykonywania pracy. Około 70% wiadomości potrzebnych do wykonywania swoich obowiązków pracownicy zdobywają w sposób nieformalny [Armstrong, 2001].

Badania przeprowadzone przez M.J. Eraut i współpracowników wskazują na to, że w przedsiębiorstwach, które przyjęły perspektywę ukierunkowaną na uczącego się, sformalizowana edukacja i szkolenie stanowiły jedynie niewielką część tego, czego nauczyli się pracownicy [Eraut i in., 1998]. Proces uczenia się w sposób nieformalny był naturalnym rezultatem wyzwań podejmowanych w pracy. Autorzy zwracają jednak uwagę na fakt, że skuteczność uczenia się zależała od zaufania, motywacji i zdolności pracownika.

Samo obserwowanie bardziej doświadczonych kolegów może przyspieszyć proces uczenia się; rozmowy, wymiana doświadczeń, wspólne wykonywanie zadań i pomaganie sobie nawzajem pogłębia i utrwala ten proces. Uważa się, że

tego rodzaju nauka, często bardzo nieformalna, o wiele skuteczniej przyczynia się do osiągnięcia biegłości niż bardziej sformalizowane metody szkoleniowe [Reynolds, 2004].

Potwierdzają to również wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę w celu wyselekcjonowania istotnych metod doskonalenia kompetencji menedżerów w procesie przekształcania przedsiębiorstwa w organizację inteligentną. Metodą uznaną przez ekspertów za najbardziej skuteczną w badanym procesie jest metoda nieformalna, tj. dyskusje z doświadczonymi kolegami, ekspertami [Dźwigoł-Barosz, 2013, s. 235]. Należy zwrócić uwagę na fakt, że najbardziej pożądaną przez badanych menedżerów metodą doskonalenia swoich kompetencji są dyskusje z doświadczonymi kolegami, ekspertami [Dźwigoł-Barosz, 2013, s. 239].

Do głównych korzyści związanych z uczeniem się nieformalnym zaliczyć można [Armstrong, 2001, s. 577]:

- uczenie się jest dostosowane do potrzeb i ukierunkowane na bezpośrednie otoczenie pracownika,
- wiadomości przyswajane są etapami, a nie podawane w postaci niemożliwych do przyswojenia ilości,
- pracownik sam określa sposób nabycia potrzebnej mu wiedzy – uczenie się sformalizowane jest już z góry określone,
- nabyta wiedza może zostać od razu zastosowana w praktyce.

Nieformalne metody uczenia się i rozwoju posiadają również określone wady [Armstrong, 2001, s. 577]:

- są w pewnej mierze sprawą porządku – niektórzy z nich skorzystają, inni nie,
- są niezaplanowane i niesystematyczne, co niesie ryzyko, że mogą nie zaspokoić potrzeb pracownika czy przedsiębiorstwa,
- uczący się mogą nabrać złych nawyków.

Wiele przedsiębiorstw poszukuje rozwiązań, które umożliwią im przetrwanie w czasie spowolnienia gospodarczego. Są to jednak działania doraźne, odnoszące się do sytuacji bieżącej i przyczyniające się do rozwiązania aktualnych problemów. Polegają one przede wszystkim na optymalizacji kosztów. Natomiast inwestowanie w pracowników nie zawsze związane jest z koniecznością ponoszenia wydatków, będących sporym obciążeniem dla przedsiębiorstwa.

## 2. Rozwój kompetencji w miejscu pracy

Istnieje wiele sposobów uczenia się nieformalnego w miejscu pracy. Do metod tych należą m.in.: coaching, rotacja na stanowiskach pracy, powierzenie zastęp-

stwa, delegowanie uprawnień, staż, realizowanie projektów czy udział w zadaniach zespołach interdyscyplinarnych.

Rozwiązania te, niewymagające angażowania nadmiernych zasobów finansowych, są szczególnie ważne w czasie niekorzystnych zmian gospodarczych. Równocześnie są one adekwatne do zmian dokonujących się w systemach wartości pracowników – ich wzrastających aspiracji zawodowych, zwracania większej uwagi na relacje interpersonalne czy pełnioną w przedsiębiorstwie rolę oraz satysfakcję z pracy [Mazurkiewicz, 2010, s. 47].

Niezaplanowane spotkania, nowe zadania i uczestnictwo w zespołach lub inne związane z pracą wyzwania sprzyjające rozwojowi kompetencji, zdecydowanie znajdują zastosowanie szczególnie w czasach kryzysu, stanowiąc możliwość ustawicznego uczenia się i rozwoju w ramach wykonywanej codziennej pracy. W dobie ograniczania kosztów przedsiębiorstw metody doskonalenia kompetencji na stanowisku pracy, które wbudowane są w rutynowe działania, a dają efekty w postaci nabywania nowych umiejętności i wiedzy poprzez rozwiązywanie konkretnych problemów, wydają się być rozwiązaniem optymalnym.

Do jednej z najczęściej stosowanych metod doskonalenia kompetencji na stanowisku pracy należy coaching.

Można stwierdzić, że coaching jest dla skutecznego zarządzania niezastąpioną metodą, którą powinno się posiadać i wyćwiczyć. Z perspektywy szybkich technologicznych przemian, kryzysów gospodarczych i zwolnień, w dobie „odchudzania” przedsiębiorstw i innych organizacji, które jednocześnie muszą spełniać, a nawet przewyższać oczekiwania swych klientów, rozpowszechnianie coachingu może i powinno być narzędziem codziennej pracy i współpracy w organizacji [Wański, 2007].

W praktyce termin coaching oznacza szczególny trening pracownika w trakcie wykonywania jego obowiązków zawodowych, którego celem jest osiągnięcie określonych kompetencji poprzez szeroko rozumiany rozwój zawodowy.

Główną zaletą coachingu jest nauka w praktyce, gdyż polega on na uczeniu się w miejscu pracy, a nie na teoretycznych ćwiczeniach w czasie kursu.

Coaching ma miejsce w pracy i jest częścią codziennych zadań, zajmuje on mniej czasu niż wiele innych metod szkolenia i doskonalenia kompetencji.

Biorąc pod uwagę powyższe przesłanki stosowania coachingu, można stwierdzić, że coaching jest jedną z najbardziej skutecznych, a zarazem najmniej kosztowych metod doskonalenia kompetencji pracowników, co powoduje, że przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na tę metodę doskonalenia kompetencji, zastępując tym samym tradycyjne kursy i szkolenia.

Coaching przynosi przedsiębiorstwom wiele korzyści. Należą do nich [Vickeys, Bavister, 2007]:

- zwiększona wydajność przedsiębiorstwa jako całości,
- szybki rozwój pracowników,
- pełniejsze wykorzystanie możliwości najważniejszych pracowników,
- wyższa wydajność poszczególnych pracowników i lepsza obsługa klienta,
- większa motywacja i silniejsze przywiązanie do przedsiębiorstwa,
- zwiększone umiejętności liderów,
- kreowanie podwładnych zdolnych do otrzymania awansu,
- zmniejszenie odpływu wartościowych pracowników,
- przezwyciężenie problemów związanych z osiągnięciem określonych wyników,
- pielęgnowanie pozytywnej kultury pracy.

Coaching jest metodą wdrażania kompetencji w praktyce. Dzięki niemu można zwiększyć produktywność pracowników oraz ich szanse na awans przy jednoczesnym zmniejszeniu ryzyka odpływu najbardziej wartościowych dla przedsiębiorstwa pracowników – talentów.

Badania wykazały, że nawet najlepiej przeprowadzone szkolenie tradycyjne ma wpływ tylko w 20% na zmiany zachowań np. handlowca, natomiast coaching, jako element praktycznego i rozciągniętego w czasie procesu implementowania pozyskanych umiejętności, ma wpływ aż w 80% na rzeczywiste zmiany zachowań. Warunek jest jeden – coaching musi być dobrze przeprowadzony [Anusz, 2008; Luecke, 2006].

Obecnie rosnące zainteresowanie coachingiem wśród praktyków zarządzania wynika przede wszystkim z faktu, iż jest metodą tanią, stosunkowo prostą, a zarazem skuteczną. Ze względu na wykorzystanie własnej kadry przedsiębiorstwa umożliwia wdrożenie już w chwili wystąpienia u pracownika luki kompetencyjnej. Ta zaleta coachingu wydaje się tym bardziej istotna w warunkach kryzysu, gdzie często o powodzeniu przetrwania i osiągnięcia założonych celów przedsiębiorstwa decyduje w dużej mierze poziom kompetencji wszystkich pracowników.

Coaching jest koncepcją, która przyczynia się do realizacji celów zarówno przedsiębiorstwa, jak i pracowników w czasie dekoniunktury. Nie ulega wątpliwości, że jego wdrożenie jest związane z określonymi kosztami, lecz wymaga przede wszystkim zaangażowania ze strony kadry zarządzającej. Jest to metoda, która może okazać się szczególnie skuteczna w rozwiązywaniu problemów wynikających ze zmian w otoczeniu makroekonomicznym.

### **3. Proces rozwoju kompetencji w czasach kryzysu**

Rosnąca konkurencja wymusza na przedsiębiorstwach dysponowanie dobrymi pracownikami, a tym co liczy się obecnie na rynku pracy, są kompetencje (które wymagają ciągłego kształcenia) i zdolność do osiągnięcia zamierzonych

celów. Pracownicy coraz częściej zdają sobie z tego sprawę – dlatego dążą do doskonalenia swoich umiejętności i często traktują to jako proces ciągły. Kolejnym czynnikiem mającym wpływ na wzrost świadomości konieczności zwiększania zakresu kompetencji pracowników są coraz szybsze zmiany technologiczne i zmiany całego środowiska biznesu, w którym obecnie funkcjonują przedsiębiorstwa. W tak ukształtowanej rzeczywistości należy zwrócić uwagę na to, że wiedza bardzo szybko ulega przedawnieniu. Wobec tego umiejętność zastosowania wiedzy w praktyce i jej zdolność do stałej aktualizacji, są warunkiem niezbędnym do sprawnego wykonywania zadań wyznaczonych przez pracodawcę.

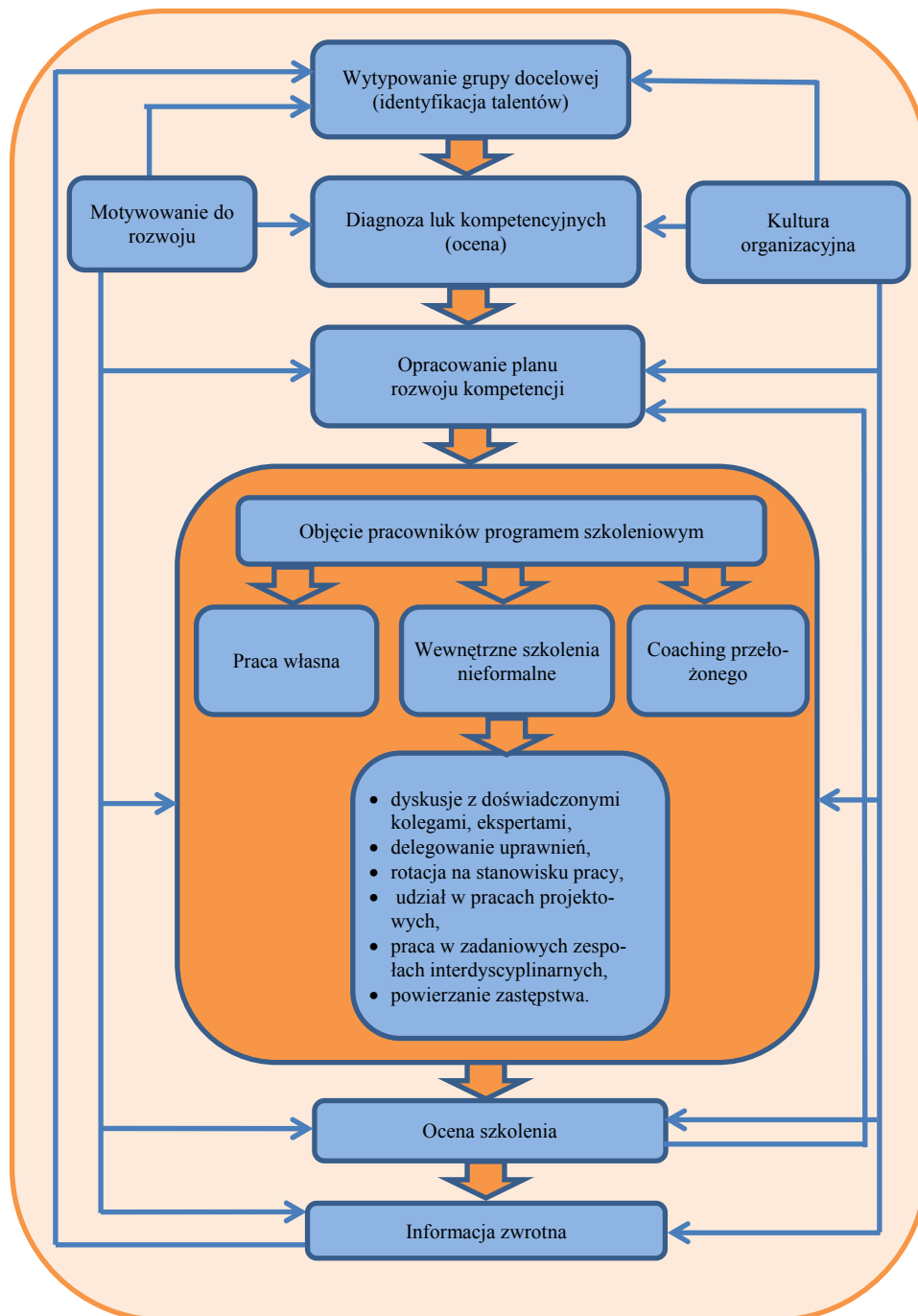
Potrzebę stałego rozwoju zauważają również pracodawcy, którzy podejmują działania zmierzające do przystosowania się do turbulencyjnego otoczenia. Oznacza to często zmianę strategii całego przedsiębiorstwa, a przede wszystkim przekwalifikowanie pracowników, zmianę ich nawyków, umiejętności i zwiększenie zakresu kompetencji. Pracodawcy coraz częściej zdają sobie sprawę z tego, iż przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa zależy od jakości posiadanego kapitału intelektualnego<sup>1</sup> [Bratnicki, 2001]. Między innymi od tego kapitału zależy zdolność przedsiębiorstwa do jego przetrwania i rozwoju. Dlatego w interesie zarządzających przedsiębiorstwami leży nie tylko zdolność do doskonalenia kompetencji własnych, ale również motywowania pozostałych pracowników do rozwoju i zwiększania kapitału intelektualnego. Świadomość zwiększania zasobu wiedzy i kompetencji wynika również z obecnej sytuacji na rynku pracy. Trudności z pozyskaniem i utrzymaniem wykwalifikowanych pracowników o określonym profilu kompetencyjnym, stały się zjawiskiem powszechnym. Aby przyciągnąć i utrzymać w przedsiębiorstwie dobrych pracowników, trzeba stworzyć im możliwość rozwoju. Ten aspekt rozwoju kompetencji dotyczy szczególnie pracowników utalentowanych, o wysokim poziomie wykształcenia i kompetencji.

Zasadniczym celem procesu doskonalenia kompetencji w czasach kryzysu (rys. 1) jest dokonanie zmiany w zakresie wiedzy, umiejętności oraz postaw w taki sposób, by poprzez zmiany w poziomie kompetencji oraz zachowaniu pracowników osiągnąć pozytywny wpływ na wydajność indywidualną i zespołową, a co za tym idzie – uzyskać zamierzony poziom efektywności całego przedsiębiorstwa.

Analiza potrzeb szkoleniowych powinna być zatem w naturalny sposób przeprowadzona od celów biznesowych przedsiębiorstwa do potrzeb w zakresie doskonalenia kompetencji pracowników.

---

<sup>1</sup> Na kapitał intelektualny składają się stosunki międzyludzkie w przedsiębiorstwie, tzw. kapitał poznawczy (wspólny słownik, język, przeświadczenia), kompetentność (wiedza, umiejętności), innowacyjność, przedsiębiorczość, umotywowanie.



**Rys. 1.** Proces doskonalenia kompetencji w czasach kryzysu

Źródło: Opracowanie własne.

Żeby proces rozwoju kompetencji w czasach kryzysu przyniósł zamierzone efekty należy uwzględnić następujące warunki:

- procesowi doskonalenia kompetencji powinni w pierwszej kolejności podlegać pracownicy utalentowani, którzy w związku z reorganizacją i „odchudzaniem” przedsiębiorstw będą mieli więcej, często nowych zadań,
- należy ocenić, jakimi kompetencjami pracownicy powinni dysponować po zakończeniu procesu rozwoju (diagnoza luk kompetencyjnych),
- konieczne jest dopasowanie metod rozwoju kompetencji do zdiagnozowanych luk kompetencyjnych z uwzględnieniem zastosowania w pierwszej kolejności szkoleń wewnętrznych,
- metody rozwoju kompetencji w czasie kryzysu powinny być kojarzone w głównej mierze z wewnętrznym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i być ściśle powiązane z wyzwaniami stojącymi przed pracownikami,
- ocena szkolenia zarówno przez pracownika, jak i menedżera umożliwia określenie rezultatów i podjęcie ewentualnych działań korygujących,
- informacja zwrotna pozwala na wspólne określenie działań, mających na celu rozwój kompetencji, co oddziałuje pozytywnie na motywację pracowników,
- w całym procesie rozwoju kompetencji w czasach kryzysu nieodzowne jest wsparcie pracowników przez menedżerów, polegające na podejmowaniu działań motywujących do rozwoju oraz kreowaniu kultury coachingowej.

Bez względu na konsekwencje, jakie kryzys niesie dla funkcjonowania przedsiębiorstw, istotne jest podejmowanie działań dotyczących nie tylko sytuacji bieżącej, lecz uwzględniające perspektywę długookresową. Kryzys bowiem ma charakter przejściowy.

#### **4. Rola menedżera w procesie rozwoju kompetencji w czasach kryzysu**

Chęć poprawy wynagrodzenia i warunków pracy, zmiana przełożonego czy kultury pracy stały się przyczyną odpływu wykwalifikowanych pracowników. Jak zatem w warunkach kryzysu i rosnącej konkurencji na rynku pracy skutecznie motywować pracowników do rozwoju? Jak zarządzać ich karierami? Jakie warunki i kulturę pracy stworzyć, by chcieli związać się z przedsiębiorstwem na dłuższy okres i przetrwać czas kryzysu?

Kluczową rolę odgrywa kadra menedżerska oraz jej kompetencje w zakresie zarządzania ludźmi. To właśnie kierownik jest pierwszym kadrowcem dla



podległych pracowników. To on na co dzień motywuje, rozlicza z efektów pracy i współkreuje wizję przyszłości każdego z podległych pracowników.

Kryzys wymusza na menedżerach działania w zakresie motywowania pracowników, których uwaga koncentruje się na takich środkach oddziaływania na motywację pracowników, które nie wymagają angażowania nadmiernych nakładów finansowych, a które umożliwią realizację ustalonych celów.

Realizacja przedstawionych zamierzeń będzie możliwa wówczas, jeżeli zostaną zaproponowane takie warunki, które zachęcą pracowników do korzystania ze swoich możliwości, zdolności, umiejętności, posiadanej wiedzy. Ludzi wprawdzie można „zmusić do posłuszeństwa i wykonywania powtarzalnych prac”, lecz nie do twórczego myślenia [Juchnowicz, 2000, s. 141]. Pracownicy powinni odczuwać potrzebę realizowania celów przedsiębiorstwa, angażować się w wykonywane zadania. Stosowanie klasycznych środków: przymusu, autokratycznego stylu zarządzania, nieskomplikowanych bodźców ekonomicznych, nie przyczynia się do wzrostu zaangażowania. Mogą one zapewnić dobre rezultaty, lecz w krótkim okresie.

Rola menedżera powinna polegać m.in. na motywowaniu pracowników do samodzielnego uczenia się, tak by mogli poprawić efektywność obecnie wykonywanej pracy i tworzyć nowe wzorce myślenia, zachowania i działania.

Samodzielne uczenie się opiera się na zasadzie, że pracownicy uczą się więcej i lepiej utrwalają wiadomości, jeśli sami dochodzą do pewnych wniosków. Mimo to każdy potrzebuje pewnego ukierunkowania, aby wiedzieć, czego szukać, a także pomocy w wyszukiwaniu potrzebnych wiadomości. Stąd rola menedżera polegająca na zachęcaniu pracowników do ustalania, co powinni wiedzieć, żeby efektywnie wykonywać powierzoną im pracę.

Istotny w procesie rozwoju kompetencji jest również sposób przekazania informacji przez przełożonego. Rola menedżera sprowadza się tutaj do oceny pracownika wskazując niedociągnięcia, udzielając pouczeń i uzasadniając wynik z własnej perspektywy. Najbardziej korzystnym rozwiązaniem jest dialog między przełożonym i podwładnym. Obie strony wspólnie zastanawiają się nad działaniami, jakie należy podjąć, aby osiągnąć ustalone cele. Wówczas zarówno przełożony, jak i podwładny utożsamiać się będą z podjętymi wspólnie decyzjami [Golnau (red.), 2004, s. 326-327; Sidor-Rządkowska, 2000, s. 130-131], a w rezultacie silniej zaangażują się w realizację zadań. Informowanie pracowników o wynikach pracy i ich zachowaniu nie wymaga wydatkowania dużych środków finansowych – szczególna rola przypisywana jest przełożonym. Jest to zatem rozwiązanie, które w czasie kryzysu przyczyni się znacząco do realizacji celów przedsiębiorstwa poprzez oddziaływanie na motywację pracowników.

Nie sposób pominąć kluczowej roli menedżera w procesie coachingu.

*Performance Coaching* (coaching osiągnięć podwładnego) [Nalepa, 2008] jest typem usystematyzowanej indywidualnej pracy przełożonego nad rozwojem pracownika w różnych stadiach jego rozwoju i kariery, poprzez wykorzystanie doświadczenia pracowników o wyższych kompetencjach. Coaching jest typem aktywności umożliwiającym menedżerom pracę z podwładnymi nad rozwojem umiejętności, przekazywaniem wiedzy, wartości, a także zachowań, które pomogą im osiągnąć cele biznesowe przedsiębiorstwa i przygotowują do ambitniejszych zadań.

W trakcie coachingu zadaniem menedżera jest kontrolowanie postępów podwładnego. Kontrola daje możliwość zwrócenia uwagi na ewentualne błędy i szybkie ich wyeliminowanie. Pełni także funkcję motywacyjną w przypadku wyrażenia uznania dla pracownika, który osiąga bardzo dobre rezultaty.

Coaching powinien stać się istotną umiejętnością wchodzącą w zakres obowiązków menedżera, którą należy rozwijać, by móc osiągać krótko- i długoterminowe cele przedsiębiorstwa. Współcześni menedżerowie muszą uświadomić sobie fakt, że „jutro liderami będą ci, którzy dzisiaj nauczą się rozwijać i wykorzystywać swoje najcenniejsze zasoby, zasoby ludzkie” [Wański, Anusz, 2007].

Menedżerowie (trenerzy wewnętrzni) często sprawdzają się bardzo dobrze w procesie doskonalenia kompetencji pracowników. Jest to spowodowane przede wszystkim dużym doświadczeniem kadry kierowniczej w danej branży, znajomością procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i specyfiki jego działalności na konkretnym rynku. Menedżerowie znają potrzeby pracowników i charakter ich pracy, potrafią określić, jakie procesy wymagają usprawnienia, a którzy pracownicy potrzebują rozwoju.

Aby wdrożenie coachingu w przedsiębiorstwie miało szansę powodzenia, warunkiem koniecznym jest stworzenie odpowiedniego klimatu w przedsiębiorstwie. Nieznajomość zalet oraz warunków ich osiągania z coachingu może być przyczyną niepowodzeń przy jego wdrażaniu. Zadaniem menedżera jest wobec tego przekazywanie pracownikom wiedzy na temat przesłanek stosowania coachingu, jak również wartości i pożądanych kompetencji w przedsiębiorstwie, czyli tworzenie odpowiedniej kultury coachingowej, której główną przesłanką mogą być słowa A. Vickers:

„Chcesz nauczyć kogoś, jak prowadzić samochód? Posadź go za kierownicą i dopilnuj, by jechał w dobrym kierunku” [Smith, 2006].

Kultura coachingowa to środowisko, w którym wszyscy pracownicy uczą się od siebie wzajemnie, a cele osób i zespołów przedsiębiorstwa są ze sobą zintegrowane [Vickers, Bavister, 2007, s. 10].

Kultura coachingowa zakłada swobodny, nieograniczony żadnymi formalnymi podziałami hierarchicznymi, przepływ informacji dotyczący ulepszenia jakości i efektywności pracy indywidualnej każdego pracownika oraz pracy całego zespołu. W efekcie wprowadzenie w przedsiębiorstwie kultury coachingowej przekłada się na rozwój pracowników i całego przedsiębiorstwa.

Planowe i świadome wspieranie pracowników w ich indywidualnym rozwoju, aby mogli oni doskonalić kompetencje i dzięki temu móc realizować zarówno cele organizacji, jak i swoje własne, nabierają obecnie szczególnego znaczenia.

Pracownicy czują się dostrzegani i doceniani. Sposób zindywidualizowanego komunikowania, oparcie oceny pracowniczej na obiektywnych kryteriach związanych ze stopniową poprawą umiejętności oraz bogaty arsenał narzędzi polityki kadrowo-płacowej w rękach kierownika staje się powoli nowym standardem w wiodących przedsiębiorstwach [Sierociński, 2008, s. 10].

## **Podsumowanie**

W ciągu ostatnich lat wiele przedsiębiorstw utraciło rynek i klientów, co zmusiło je do realizowania trudnej polityki zwolnień lojalnych i utalentowanych pracowników. W sytuacji ograniczonych liczebnie zespołów, pracownicy często pracują więcej, niekoniecznie za większe wynagrodzenie, a efekty ich pracy nie cieszą ani ich samych, ani zarządzających. Efektem tego może być sfrustrowana kadra, której zaufanie do przedsiębiorstwa traci na wartości, poddając pod wątpliwość sens dotychczasowego poświęcenia na rzecz pracodawcy. Te z kolei zjawiska zagrażają zdolności przedsiębiorstw do przetrwania i konkurowania w kontekście obecnej sytuacji kryzysu ekonomicznego.

Z jednej strony budżet szkoleniowy ogranicza się najszybciej i najłatwiej. Z drugiej strony widać, że całkowita rezygnacja z programów rozwoju kompetencji nie jest najlepszym rozwiązaniem w dobie kryzysu.

Korzyści osiągnięte w krótkim okresie w wyniku dokonywanych ograniczeń mogą okazać się niższe od negatywnych skutków wynikających z tych ograniczeń w perspektywie długookresowej. Rezygnacja z najbardziej kosztownych rozwiązań powinna oznaczać równocześnie wdrożenie takich, które są optymalne kosztowo i najbardziej efektywne w czasie kryzysu, umożliwiając jednocześnie przygotowanie się na zmiany na rynku po okresie dekonunktury.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że pozyskanie, rozwijanie i utrzymanie w przedsiębiorstwie pracowników uzdolnionych to jedno z największych wyzwań współczesnych organizacji. Tym bardziej że obecnie jednym z ograniczeń rozwoju

przedsiębiorstw staje się coraz częściej brak dobrej kadry. Rozwój przedsiębiorstwa nie może zatem odbywać się bez zarządzania wiedzą i zarządzania talentami, które mają na celu zwiększenie kompetencji pracowników. Środowiska pracy przedsiębiorstw różnią się od siebie, posiadają niepowtarzalną specyfikę, która zwykle stanowi o ich sile i konkurencyjności. Rosną wobec tego wymagania, aby kształtować kompetencje specyficzne tylko dla danego przedsiębiorstwa, zwłaszcza w dziedzinie zarządzania i stosunków międzyludzkich. Wiedza z kolei szybko dezaktualizuje się, tak więc proces uczenia się i rozwoju musi mieć charakter ciągły.

## Literatura

- Anusz W. (2008), *Kiedy następna sesja? Coaching – nowoczesna recepta na sukces menedżera*, „Personel i Zarządzanie”, nr 2/2008.
- Armstrong M. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Bratnicki M., Strużyna J. (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Dźwigoł-Barosz M. (2013), *Niwelowanie luki kompetencji menedżerów w procesie przekształcania przedsiębiorstwa w organizację inteligentną*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Eraut M.J., Alderton G., Cole G., Senker P. (1998), *Development of Knowledge and Skills in Employment*, Economic and Social Research Council, London.
- Golnau W. (red.) (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2000), *Nowoczesne podejście do motywowania pracowników a rzeczywistość polskich przedsiębiorstw* [w:] *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, IPiSS, Warszawa.
- Luecke R. (2006), *Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągnąć lepsze wyniki*, MT Biznes, Warszawa.
- Mazurkiewicz A. (2010), *Motywowanie pracowników w czasie kryzysu – znaczenie środków niematerialnych* [w:] R. Fedan, M. Smoleń (red.), *Przedsiębiorstwo i Region. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw i regionów w warunkach spowolnienia gospodarczego w polskiej gospodarce*, Zeszyt nr 2/2010, Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Ekonomii, Katedra Ekonomiki i Zarządzania.
- Nalepa K.F. (2008), *Coaching biznesowy*, <http://michael.armstrong.nf.pl> (dostęp: 26.02.2008).
- Reynolds J. (2004), *Helping People Learn*, CIPD, London.
- Sidor-Rządkowska M. (2000), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sierociński P. (2008), *Od mobbingu do coachingu*, „Personel i Zarządzanie”, nr 1/214.

- Smith J. (2006), *Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników*, Helion, Gliwice.
- Vickers A., Bavister S. (2007), *Coaching*, HELION, Gliwice.
- Wański T., Anusz W. (2007), *Wzorcowy coaching*, <http://www.nf.pl> (dostęp: 19.07.2007).

### **METHODS FOR COMPETENCE DEVELOPMENT IN THE TIME OF CRISIS**

**Summary:** The author of the following article underlined the complexity of operating conditions for companies in the time of crisis, which results in searching optimal methods of competence development in the turbulent environment.

The author described an idea of non-formal training courses and competence development methods in the workplace, with a special emphasis put on coaching methods.

She presented the process of competence development in the time of crisis, which process aims at achieving a positive impact on both individual and team effectiveness.

In the article the author also pondered on the role of a manager in the process of competence development during a recession.

**Keywords:** competences, crisis, informal trainings, coaching.