

POLSKI UNIWERSYTET NA OBCZYŻNIE
W LONDYNIE

ZESZYTY NAUKOWE

SERIA TRZECIA, NR 5, 2017

MIROSŁAW SZCZEŚNIAK

POLSKI UNIWERSYTET NA OBCZYŻNIE, LONDYN

ZNACZENIE COACHINGU W NOWOCZESNYM ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

WSTĘP

Zarządzanie przedsiębiorstwem i wykorzystanie nowoczesnych metod motywowania zatrudnionego w nim personelu jest nieodłącznym elementem współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Zarządzając kapitałem ludzkim, coraz częściej widać potrzebę wdrażania nowych i skuteczniejszych metod zaangażowania i motywowania pracowników w celu zwiększenia efektywności działania i poprawy wyników finansowych przedsiębiorstwa. Menedżerowie firm, którzy ciągle dążą do doskonalenia metod zarządzania i rozwoju swoich organizacji, widzą bardzo wyraźnie coraz skuteczniejszy wpływ coachingu na zwiększenie motywacji i zaangażowania pracowników, co zdecydowanie wiąże się ze wzrostem dochodów firmy. Przyszło nam żyć i pracować w XXI wieku, a wiążą się z tym wymagania związane ze stałym rozwojem zawodowym i intelektualnym. Żyjemy w czasach wielu zmian zachodzących na rynku pracy, które wymuszają na wielu z nas przekwalifikowywanie się i dostosowywanie do aktualnych potrzeb na trudnym i konkurencyjnym rynku pracy.

Według Petera F. Druckera, jedyne zasoby, które są zdolne do powiększania się, to zasoby ludzkie. Wszystkie inne, pozostające w naszej dyspozycji, podle-

gają prawom mechaniki, czyli można je lepiej lub gorzej wykorzystać, ale – niestety – nie dadzą nic więcej niż suma tego, co w nie włożono. Wniosek jest zatem oczywisty. To zasoby ludzkie, a więc człowiek może sam przez się rosnąć i rozwijać się¹. Zatem zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje się jako strategiczne, spójne podejście do zarządzania najcenniejszym zasobem każdej organizacji – ludźmi, którzy w niej pracują i którzy indywidualnie lub zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia jej celów². Pomocny będzie tu coaching, który jako interaktywny proces pomaga pojedynczym osobom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania.

1. COACHING I JEGO ZNACZENIE W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ

Skutecznie dawkowany coaching, dzięki wysokiej klasie specjalistów – coachów, oczywiście posiadających uprawnienia znanych na świecie szkół coachingu, z dobrą znajomością zagadnień związanych z biznesem, jest swoistym skutecznym antidotum na występujące często sytuacje kryzysowe, z którymi mamy do czynienia nie tylko w firmie, ale również na rynku globalnym. Każdy kryzys można pokonać, przyglądając się swoim błędom i bardzo szybko eliminując je czy to z życia osobistego, czy też ze stosowanych metod zarządzania.

Z pomocą przychodzi tu coaching, który pomaga osiągnąć ponadprzeciętne wyniki, nie tylko w życiu osobistym, ale i zawodowym. Doskonale potrafi wyzwolić kreatywność liderów, uwolnić ludzki umysł i potencjał. Coaching zdecydowanie pozwala na szersze spojrzenie na dany aspekt problemu, uwzględniając również na patrzenie z tak zwanej „drugiej strony”. Skuteczny coaching prowadzi do wizji pożądanых sukcesów, jest więc po prostu przedsiönkiem, pierwszym krokiem do ich realizacji³.

Coaching to planowany proces dwustronny, w którym pracownik rozwija własne umiejętności, wyzwala tkwiący w sobie niewykorzystany potencjał i osiąga określone przez rzetelną ocenę kompetencje, ukierunkowaną praktykę i regularną, rzetelną informację zwrotną ze strony doświadczzonego coacha.

¹ P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, tłum. T. Basiuk, Z. Broniarek, J. Gołębiowski, Kraków, 1998, s. 45.

² M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, przeł. W. Bibrowski, Warszawa, 2010, s. 34.

³ M. Szcześniak, *Wyzwania etyczne coacha w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Warszawa, 2017, s. 110.

Efektom stosowania coachingu w zarządzaniu firmą jest podniesienie jej efektywności i jakości pracy, większą elastyczność w reagowaniu na zmiany rynkowe, pełniejsze wykorzystanie doświadczenia i kreatywności zatrudnionych pracowników, wzrost zaangażowania i poczucia odpowiedzialności, a także poprawa komunikacji i dobrych relacji oraz atmosfery w kierowanym zespole⁴.

Zarządzanie przez coaching powinno promować wysoką wydajność w pracy i być strategią osiągnięcia długookresowej przewagi konkurencyjnej, dzięki pełnemu wykorzystaniu posiadanego przez organizację potencjału kadrowego i intelektualnego.

Zarządzanie firmą w dzisiejszych czasach nie zawsze zawiera elementy zarządzania przez coaching, mówiąc krótko – nie jest ono po prostu znane. W XXI wieku, w którym na pewno będą dominować nowoczesne formy zarządzania, znaczące jest, aby odpowiednia edukacja dotarła do decydentów w organizacjach. Zawsze należy pamiętać o tym, że ludzie to istoty rozumne, nastawione na osiągnięcie wyznaczanych celów, poszukujące spełnienia lub szczęścia, w których zawarte są podstawowe wartości i zdecydowane poczucie sensu życia.

Żyjąc w obecnych czasach, powinniśmy wymagać od ludzi funkcjonujących w każdym społeczeństwie stałego rozwoju nie tylko intelektualnego, ale również zawodowego. Przyszło nam żyć i pracować w okresie wielu zmian, które zachodzą na naszych oczach na rynku pracy i w całym otoczeniu makro- i mikroekonomicznym. Zmiany te wymuszają wręcz na nas umiejętne dostosowanie się do aktualnych potrzeb, przekwalifikowywanie się, a nade wszystko – uczenie się i śledzenie wszystkich pojawiających się nowości, szczególnie zwracając uwagę na te pojawiające się w technikach zarządzania. Wielu wybitnych naukowców twierdzi, że coaching jest bardzo dobrą metodą interwencji w firmach, a dzisiaj zajmuje już podobną pozycję do programów doskonalenia zawodowego umiejętności przywódczych i umiejętnego zarządzania.

Aby jednak wykorzystać tę siłę tkwiącą w coachingu, potrzeba wiary w siebie, dużo samoświadomości, motywacji i zaangażowania, aby coach mógł wydobyc z nas to, co najlepsze dla dobra zarządzanej firmy. Coaching to interaktywny proces, który umożliwia pojedynczym osobom lub przedsiębiorstwom przyspieszenie tempa rozwoju z równoczesną poprawą efektów działania. Zazwyczaj coachowie pracują z klientami w zakresie związanym z finansami, rozwojem kariery, biznesem, relacjami interpersonalnymi czy zdrowiem. To dzięki coachingowi klienci ustalają konkretniejsze cele, podejmują trafniejsze decyzje, optymalizują swoje działania i lepiej wykorzystują drzemiące w nich naturalne umiejętności.

⁴ Podobnie omawia B. Wujec, *Geneza i definicje coachingu*, „Coaching Review. Rocznik Centrum Coachingu”, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa, 2012, 4, s. 23–24.

Należy pamiętać, że w zarządzaniu mamy do czynienia z wielostronnym, bardzo złożonym procesem sterowania działalnością firmy, jej rozwojem, zachowaniem się w otoczeniu biznesowym i społecznym. Zarządzanie jest pewnego rodzaju sztuką, wymagającą wiedzy i talentu, którą trzeba opanować i doskonalić choćby z tego względu, że zmienia się sama organizacja i zmieniają się systemy, z którymi pozostaje w ścisłej interakcji⁵.

W niektórych organizacjach odchodzi się już od tradycyjnego modelu zarządzania na rzecz zarządzania bardziej nowoczesnego, które charakteryzuje się silną potrzebą rozwoju osobistego, silną motywacją i funkcjonalizmem. Elementem, który wspomagać będzie owo nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem, jest niewątpliwie coaching.

2. PROCES, MODELE I TECHNIKI COACHINGU

Proces coachingu można opisać w czterech etapach:

1. ANALIZA SYTUACJI

Celem takiej analizy, jest określenie przyczyn zaistniałych problemów, wymagających poprawy. Na tym etapie najważniejsze umiejętności coacha to doskonała obserwacja i diagnoza problemu oraz prowadzenie rozmowy z pracownikiem właśnie na ten temat.

2. PLAN DZIAŁANIA

Zawarcie kontraktu. Zadaniem tego etapu jest określenie i uzgodnienie celu coachingu, opracowanie odpowiednich metod działania, określenie niezbędnych zasobów, sposobów rozliczenia się, oraz wskazanie, jakie konsekwencje są z tym związane. Na tym etapie najważniejsza umiejętność coacha, to stworzenie dobrego planu działania, który przyniesie jak najlepsze rezultaty personelowi.

3. WYKONANIE

Wdrażamy w życie ustalony plan działania. Celem tego etapu jest zrealizowanie tego, co zostało zapisane w planie. W zależności od zawartości planu, pracownik biorący udział w sesjach coachingowych realizuje go z większym lub mniejszym zaangażowaniem coacha. Na tym etapie najważniejsza umiejętność coacha dotyczy znajomości i wykorzystania technik uczenia się.

⁵ J. Klimek, *Hermeneutyka przedsiębiorczości*, Toruń, 2009, s. 123.

4. PODSUMOWANIE

Analizujemy to, co zrobiliśmy. Celem jest tu ocena, czy coaching przyniósł spodziewane rezultaty. Jeżeli nastąpiła poprawa, omawiamy doświadczenia i zamykamy proces coachingu. Jeżeli poprawa nie nastąpiła albo jej wyniki są nadal niesatysfakcjonujące, wracamy do etapu pierwszego, czyli do analizy sytuacji.

Po raz pierwszy w praktyce elementy coachingu zastosował ponad 2500 lat temu Sokrates, który uczył starożytnych Greków, co robić, by im się lepiej żyło. Na samym początku diagnozował potencjał umysłowy swoich studentów i wręcz wymuszał na nich zastanawianie się nad swoim postępowaniem, a następnie pomagał im się rozwijać. Nie dawał im jednak gotowych rozwiązań, lecz umiejętnie naprowadzał ich na właściwą drogę⁶. Stosował trzy elementy coachingu:

- diagnozę potencjału ucznia;
- skuteczne naprowadzenie go na cel, który osiągnęli samodzielnie;
- dawanie im do wykonania samodzielnych zadań.

Coaching to nic innego jak proces wspierania rozwoju i utrwalania umiejętności przy pomocy drugiej osoby, jaką jest coach, poprzez wnikliwą obserwację, stawianie celów i zadań, regularne udzielanie informacji zwrotnych i trenowanie nowych zachowań. Jonathan Passmore pisze, że coaching to *uwalnianie czyjegoś potencjału, by maksymalnie zwiększyć wydajność danego człowieka. To raczej pomaganie ludziom w tym, jak się uczyć niż nauczać*⁷. Zatem można zaryzykować stwierdzenie, że u podstaw coachingu leży idea umacniania człowieka, dzięki samokształceniu, poprawie wydajności w pracy i rozwoju osobistego.

W literaturze naukowej najczęściej spotykamy przykłady wykorzystywania modelu Grow, który jest oparty na coachingu behawioralnym⁸. Został opracowany w latach 80. ubiegłego wieku. Określa się go obecnie jako standard w branży, odnosi się bowiem do wszystkich interakcji w zakresie rozwoju personalnego, oznaczając generalnie realia, opcje, wolę i przede wszystkim cele.

⁶ Podobnie pisze D. Michalik, *Wpływ coachingu na zarządzanie przedsiębiorstwem*, „ZSWSH Zarządzanie”, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2014, 1, s. 111–118.

⁷ *Coaching doskonały. Przewodnik profesjonalny*, red. J. Passmore, przeł. B. Grabska-Siwek, G. Siwek, Warszawa, 2012, s. 89.

⁸ M. Mącznik, *Pozwól rosnąć Twoim decyzjom*, strona internetowa: Ipri.com.pl/newsletter/listopad2009.pdf, dostęp 10 IV 2017.

W ramach ogólnych tego modelu korzysta się z zasadniczych technik wypytywania, słuchania i podsumowania.

W modelu Flow podczas rozmowy bezpośrednio przechodzi się do monitorowania bieżących interakcji. Narzędziem wykorzystywanym w tym modelu jest lista 10 pytań (określanych jako kluczowe), którymi posługuje się coach podczas prowadzenia sesji⁹.

Kolejnym modelem będzie model coachingu zorientowany na szukaniu rozwiązań. Swoje korzenie ma w opracowanym przez Milтона H. Eriksona (twórcę naukowego rozumienia zjawisk transowych, jego dyrektywne i strategiczne interwencje, przyczyniły się do rozwoju terapii krótkoterminowej) podejściu do terapii strategicznych, które zostały rozwinięte przez terapeutów i coachów. Bardzo popularnym narzędziem stosowanym przez coachów podczas treningu jest matryca pytania-odpowiadania.

Następny model to coaching poznawczo-behawioralny, który w głównym stopniu bazuje na odkryciach dwóch czołowych teoretyków, terapeutów i badaczy – uważanych za twórców teorii poznawczej – Aarona Becka i Alberta Ellis. Jest efektem oryginalnego sposobu myślenia, skupionego na dwóch podstawowych kwestiach:

- analizowaniu i stosowaniu metod doskonalących;
- strukturze subiektywnego doświadczenia, którego główne narzędzie to modelowanie.

Podstawowymi filarami coachingu są:

1. klient, traktowany jako całość (bierze się pod uwagę sferę zawodową i osobistą);
2. klient posiada zbiór zasobów i możliwości, jest z natury kreatywny, zna najlepsze dla siebie rozwiązania i sposoby działania, sesja coachingowa nie jest więc naprawą klienta;
3. coaching opiera się na relacji partnerskiej pomiędzy coachem a klientem.
4. Klient w 100 procentach jest odpowiedzialny za swoje zaangażowanie.

3. RODZAJE COACHINGU

Wyróżniamy następujące rodzaje coachingu:

- biznesowy;
- sportowy;
- życiowy;

⁹ Ł. T. Marciniak, S. Rogala-Marciniak, *Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju*, Warszawa, 2012, s. 217.

- kariery;
- narzędziowy¹⁰.

Tematem moich rozważań będzie zatem coaching biznesowy z pewnymi elementami coachingu kariery. Niezaprzeczalny jest fakt, że prowadząc własną firmę lub będąc pracownikiem organizacji o różnej osobowości prawnej, będziemy mieli do czynienia z biznesem. Ludzie pracujący na rzecz przedsiębiorstwa, jako najcenniejszy jego kapitał, będą dążyć do zaspokojenia swoich podstawowych potrzeb, ale również do robienia kariery zawodowej. W obecnych czasach praca w zespołach daje zdecydowanie większe efekty niż praca indywidualna poszczególnych jednostek. Dlatego właśnie bardzo ważna, powiedziałbym – wręcz decydująca o sukcesie firmy, będzie bardzo dobra znajomość zarządzania grupą roboczą.

Zarządzanie zespołem z wykorzystaniem elementów coachingu to działanie na wielu obszarach, takich jak delegowanie zadań, wpływ na innych, umiejętności przywódcze, zarządzanie czasem, komunikacja interpersonalna, oraz takich działań, które pojawiają się w trakcie jako pilne, a są związane bezpośrednio z pracą zespołu w celu osiągnięcia najlepszych wyników oraz dobrych relacji w zespole. Każda grupa w trakcie swojego istnienia przechodzi kilka wyraźnych faz czy, inaczej mówiąc, etapów. Każda faza charakteryzuje się określonymi zachowaniami ludzi przynależnych do grupy oraz wymaga właściwych działań zarządzającego w celu osiągnięcia zamierzonego efektu jej pracy. Do faz formowania się grupy zaliczamy:

1. formowanie zespołu: bezosobowość, grzeczność, ostrożność, obserwacja;
2. docieranie się; walka o pozycję, stanie z boku, nieujawnianie konfliktów, konfrontacje, trudności;
3. normowanie: ustalanie procedur, dawanie informacji zwrotnych, ujawnianie problemów, rozwój umiejętności;
4. współdziałanie grupy: wzajemne wspieranie, bliskość, otwartość, efektywność, elastyczność, mnogość pomysłów.

W celu zwiększenia efektywności grupy i możliwości przeprowadzenia jej przez kolejne fazy bardzo istotne jest posiadanie odpowiedniej wiedzy z zakresu jej zachowań i optymalnych działań lidera. Osiągnięcie przez zespół lepszych wyników w pracy jest skoncentrowane wokół następujących kwestii:

- w grupie łączą się doświadczenia indywidualne poszczególnych członków, ich umiejętności i fachowość, co powoduje, że umiejętności i doświadczenia

¹⁰ *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Kraków, 2009, s. 25.

całej grupy są zdecydowanie wyższe od pojedynczych umiejętności i fachowości jej członków;

- wspólne formułowanie sposobów działania i celów bardzo dobrze rozwija komunikację wewnątrz grupy, pomaga dużo lepiej rozwiązać występujące problemy i spory oraz sprzyja podejmowaniu inicjatyw;
- grupę cechuje niepowtarzalny wymiar społeczny, który zwiększa efektywność pracy w aspekcie zarówno administracyjnym, jak i ekonomicznym. Prawdziwa grupa nie powstanie i nie zacznie działać, dopóki jej członkowie nie pokonają przeszkód, uniemożliwiających wykonywać dobrze powierzonych im zadań; pokonując te bariery, członkowie grupy integrują się, budują wzajemne zaufanie, ale przede wszystkim uczą się polegać na zdolnościach innych ludzi, uczestniczących we wspólnym zadaniu.

Ze skutecznie działającym zespołem, będziemy mieli do czynienia wtedy, gdy:

1. role i stosunki panujące w zespole będą akceptowane i rozumiane przez wszystkich;
2. będzie występować wzajemne wspieranie się, otwartość i zaufanie pomiędzy wszystkimi pracującymi w zespole;
3. oczekiwania i osiągnięcia w zakresie wykonywanych zadań są wysokie wśród członków zespołu, wykazujących inicjatywę, a każda ilość energii zostanie skierowana ku efektywniejszej pracy;
4. zaspokajane są potrzeby poszczególnych osób (członków zespołu).

Nieskuteczna działająca grupa (zespół) to taka, w której:

- wzajemne stosunki i role są niejasne, a członkowie grupy nie są pewni oczekiwań i zobowiązań wobec innych;
- członkowie są podejrzliwi w stosunku do innych działających w zespole i ich motywów;
- założone cele nie są osiągnięte, członkowie wykonują swoje zadania w sposób tradycyjny, absolutnie nie wykazują inicjatywy;
- rozwija się bezsensowna konkurencja, a energia tkwiąca w zespole rozprasza się na narzekania i sprzeczki;
- członkowie są bardzo sfrustrowani, przez co ich potencjał nie jest rozwijany.

Każdy menedżer zarządzający nawet najmniejszym zespołem ludzi powinien zatem wiedzieć, że zaangażowanie i przywiązanie do firmy są dwoma bardzo ważnymi pojęciami, które wpływają na efektywność pracy, możliwości rekrutacyjne i zdolność utrzymania pracowników¹¹.

¹¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, tłum. I. Podsiadło, M. Klimowicz, M. Patkaniowski, Warszawa, 2011, s. 238.

Czynnikami, które wpływają na zaangażowanie pracowników w realizację zadań firmy, będą:

1. sama praca, która powinna być interesująca i stawiająca wyzwania, odpowiedzialność oraz autonomia;
2. środowisko pracy, obejmujące procesy pracy, sprzęt i urządzenia techniczne, oraz warunki fizyczne, klimat w pracy (czy pracownicy są zadowoleni, czy nie), zasady zatrudnienia, czas pracy;
3. przywództwo, czyli sposób organizacji pracy, przydzielania zadań, przekazywanie informacji zwrotnych na temat wykonywanych zadań;
4. możliwości rozwoju osobistego (kursy doszkalające, uzupełnianie wykształcenia, studia podyplomowe);
5. możliwości wnoszenia własnego wkładu; na pewno zaangażowanie będzie silniejsze i ulegnie wzmocnieniu, jeżeli opinie pracowników są wysłuchiwane i mogą oni dzielić się swoimi poglądami i pomysłami z zarządzającymi, przez co wzrośnie u nich poczucie, że są potrzebni w firmie i wnoszą wkład w jej rozwój czy osiągnięte sukcesy.

Praca zespołowa stanowi istotę każdej niemal działalności zawodowej. Każdy, kto posiada doświadczenie w pracy grupowej, doskonale wie, że dobre relacje osobiste są podstawą sprawnie funkcjonującej grupy. Cechą wyróżniającą dobry zespół jest klimat współpracy, zaufania i wzajemnego wspierania się członków zespołu, którzy bez wątpienia muszą posiadać fachowe umiejętności zawodowe, jednak nie mniej ważne będą też posiadane przez nich umiejętności interpersonalne.

Coaching menedżerski to nic innego jak wszelkie działania przełożonego, które mają na celu wyzwolenie u pracownika wzmocnienia zaangażowania i podniesienia kwalifikacji. To zdecydowanie proces dwustronny, w którym uczestniczy przełożony i podwładny, który osiąga określone kompetencje przez rzetelną i rzeczową ocenę, dobrze ukierunkowaną praktykę i systematyczne informacje zwrotne na temat osiągniętych efektów.

Będzie to wówczas coaching wewnętrzny, prowadzony przez menedżera danej organizacji, który bardzo dobrze zna i na bieżąco orientuje się w aktualnych potrzebach nie tylko organizacji, ale i podwładnych, połączony z coachingiem zewnętrznym. Jeżeli wykorzystujemy w firmie coacha zewnętrznego, mamy większą pewność skuteczności pracy ze względu na poczucie komfortu, że nie jest to szef, ale partner. Taki ktoś nie skrytykuje, ale wysłucha i doprowadzi do rozwiązań, które dostrzeże trenowany pracownik sam i na pewno je zaakceptuje. Bardzo często decyzją do rozpoczęcia sesji coachingowych w organizacji jest definitywne stwierdzenie konieczności poprawy warunków pracy.

Z pozycji organizacji wynikają następujące korzyści z coachingu zastosowanego przez firmę w procesie zarządzania zasobami ludzkimi:

- oszczędność czasu i środków finansowych;
- możliwość rozwoju osobistego w miejscu pracy i pomoc w dążeniu do osiągnięcia kariery zawodowej pracownika;
- coaching, wzmacniając osobę, wzmacnia także przedsiębiorstwo;
- dzięki coachingowi zostaje zmotywowany i mocniej zaangażowany zespół;
- następuje poczucie rozwoju osobistego i zespołowego oraz nabywanie nowych umiejętności;
- występuje świadome tworzenie własnej i zespołowej motywacji i zaangażowania;
- coaching daje możliwość zwiększenia swobody budowania relacji w grupie i doboru metod przeciwdziałających pojawiających się dysfunkcji.

Trenerski styl zarządzania jest coraz bardziej powszechny i stopniowo wypiera stosowanie tradycyjnego podejścia „władzy i kontroli”. Zamiast sterować pracownikami, udzielać im wskazówek, jak i kiedy oraz w jaki sposób wykonać określone zadanie, menedżerowie bardziej skłaniają się do zachęcania podwładnych do samodzielnego myślenia. Można to nazwać „wręczeniem głodnemu wędką” (zamiast podawać mu złowioną rybę)¹². Kiedy zauważy on pojawiające się problemy, nie podaje podwładnym na tacy rozwiązań, ale wręcz zachęca ich do samodzielnego myślenia i szukania wyjścia z trudnej sytuacji. Menedżerowie, stosujący elementy coachingu, wspierają swoich podwładnych, stosując informacje zwrotną i wskazówki, ale bardzo rzadko dają gotowe rozwiązania.

Stosując podejście trenerskie, przywiązują taką samą wagę do rozwoju podległego im personelu, jak i do realizowanych przez nich zadań. Spora część uwagi szefa skupia się również na tworzeniu takich warunków, w których podlegli mu pracownicy będą mogli pracować bez jego nadzoru, dzięki czemu mniej czasu traci na takie działania, jak ustalanie celów, indywidualne spotkania i pisanie raportów na temat pracy poszczególnych grup.

Jeśli menedżer przyjmie podejście, które będzie ukierunkowane na wsparcie, rozwój i stawianie wyzwań, spotkania indywidualne mogą rzeczywiście przekształcić się w sesje coachingowe¹³. Dzięki takiemu stylowi zarządzania

¹² J. Starr, *Podręcznik coachingu. Sprawdzone techniki treningu personalnego*, tłum. A. Trzcńska, Warszawa, 2011, s. 179.

¹³ Tamże, s. 131.

pracownicy więcej się uczą, są bardziej zmotywowani i osiągają lepsze wyniki. W miarę upływu czasu, jeżeli przyzwyczają się do takich warunków stylu rządzenia, będzie widać wyraźnie, że biorą większą odpowiedzialność za to, co robią, i dużo częściej przejawiają inwencję twórczą.

Stosując podejście trenerskie, menedżer podnosi wydajność, zadowolenie z pracy i morale podległego mu personelu. Sam wyraźnie też zauważa, że podlegli mu pracownicy są mniej od niego zależni oraz bardzo często zmniejsza się uczucie wywierania presji, jak również daje mu więcej cennego czasu na skupienie uwagi na innych sprawach ważnych dla organizacji. Z czasem zwiększa niezależność swojego zespołu, bezpośrednio zmniejszając konieczność własnej obecności w miejscu, w którym musiałby kierować postawionymi przed grupą zadaniami.

Korzystanie z coachingowych metod zarządzania daje podwładnym świadomość i poczucie docenienia ich roli w firmie, podkreśla ich znaczenie w funkcjonowaniu organizacji. Jak wynika z szeregu przeprowadzonych autorskich badań, podwładni odczuwają satysfakcję i zainteresowanie tym nowym i ciekawym stylem zarządzania. Podkreślają również znaczenie wysłuchania i docenienia ich zdania czy pomysłu oraz znaczenie szacunku i empatii. Jak obecnie działające kadry zarządzające wykorzystają siłę i moc coachingu jako innowacyjnego sposobu zarządzania, przyjdzie nam to ocenić w niedługim czasie.

ZAKOŃCZENIE

Coaching innych daje ogromną satysfakcję, polega bowiem na udzielaniu ludziom pomocy w dokonywaniu zmian przez naukę. Zasadą coachingu jest również to, aby ludzie pokonywali własne ograniczenia, więcej osiąkali, ale przede wszystkim to, by ich wkład w samorozwój był zdecydowanie większy niż dotychczas. W czasach nieustannego dążenia do osiągnięcia sukcesu, spełnienia i szczęścia – coaching stanowi istotną drogę, dzięki której coach może udzielić innym oczekiwanego wsparcia.

W powszechnym rozumieniu coaching jest traktowany głównie jako proces oddziaływania na zmianę zachowań. To mniej lub bardziej świadome ograniczenie jego działania do wymiaru zarządzania bezpośredniego, operacyjnego, do rozwiązywania konkretnych sytuacji, zamiast zarządzania procesami. Coaching strategiczny, zorientowany na istotne wyniki, wzbogaca znacznie tę pro-

blematykę i nadaje zarówno procesowi budowy marki lidera, jak i procesom zarządzania strategicznego nowy, bardzo istotny wymiar.

Nie należy bać się coachingu, mając na uwadze i to, że zlecenie sesji coachowi zewnętrznemu powinno się odbywać z zachowaniem wszelkich zasad zachowania tajemnicy, co będzie świadczyć o jego wysokim standardzie osobistym, odpowiednim poziomie etycznym i profesjonalizmie¹⁴. Coach jako inicjator zmian powinien pobudzić ludzi do działania i umiejętnie ich wspierać.

Należy podkreślić, że zarządzanie w oparciu o coaching może bardzo dobrze służyć organizacji w wymiarze strategicznym, długookresowym, nie tylko pośrednio, jak wiele dostępnych procedur, które stanowią elementy składowe całego procesu zarządzania, lecz również bezpośrednio, jako procedura zaangażowana w tworzenie strategii, jej wdrażanie, podtrzymywanie, jak również rozwój. Zarządzanie jest niezwykle podatne na samospełniające się proroctwa. Jeżeli więc któremuś z procesów w firmie zostanie przypisana podrzędna rola, szansa na samoistną zmianę i poprawę sytuacji będzie, niestety, raczej niewielka lub wręcz niemożliwa.

Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że decyzje podejmowane przez współczesnych menedżerów zawierają mniej błędów, a odnoszone przez nich sukcesy mają podbudowę naukową (teoretyczną). Wyraźnie rysują się trendy zmian: od instynktu do wiedzy; od prostoty do złożoności; od stabilności do zmienności; od pewności do ryzyka¹⁵. Skoro więc kierowanie organizacją powinno być „zarządzaniem doskonałym”, to dlaczego nie wdrażać kolejnego uznanego już na Zachodzie narzędzia, za które uważany jest coaching?

Korzystanie z coachingowych metod zarządzania daje pracownikowi (zespołowi roboczemu) nie tylko świadomość i poczucie doceniania ich roli w organizacji, ale również podkreśla ich znaczenie w sprawnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Zapewnia również oszczędność czasu i środków finansowych, duże możliwości rozwoju osobistego i świadome tworzenie własnej i zespołowej motywacji oraz zaangażowania pracowników. Główną zasadą coachingu jest to, żeby zatrudniony personel pokonywał swoje własne ograniczenia, więcej osiągał, tworząc w ten sposób sukces nie tylko swój, ale również sukces firmy, z którą jest związany. Jak twierdzą praktycy zajmujący się na co

¹⁴ A. I. McLeod, *The power of Silence*, „Effective Consulting”, Welshpool, 2002, s. 31.

¹⁵ B. R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Warszawa, 2004, s. 238.

dzień coachingiem, personel korzystający z tej bardzo ciekawej i nowej metody odczuwa dużą satysfakcję i duże zainteresowanie takim stylem zarządzania. Jak obecni szefowie firm wykorzystają jego sprawczą moc, przyjdzie nam to ocenić za kilka lat. Zatem bez najmniejszej wątpliwości śmiem twierdzić, że postawiona hipoteza badawcza została osiągnięta i dlatego coaching jako metoda wspomagająca zarządzanie zasobami ludzkimi powinna być szeroko stosowana w warunkach gospodarki wolnorynkowej w polskich przedsiębiorstwach.

BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, przeł. W. Bibrowski, Warszawa, 2010.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, tłum. I. Podsiadło, M. Klimowicz, M. Patkaniowski, Warszawa, 2011.
- Coaching doskonały. Przewodnik profesjonalny*, red. J. Passmore, przeł. B. Grabska-Siwiek, G. Siwek, Warszawa, 2012.
- Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Kraków, 2009.
- Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, tłum. T. Basiuk, Z. Broniarek, J. Gołębiowski, Kraków, 1998.
- Klimek J., *Hermeneutyka przedsiębiorczości*, Toruń, 2009.
- Kuc B. R., *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Warszawa, 2004.
- Marciniak Ł. T., S. Rogala-Marciniak, *Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju*, Warszawa, 2012.
- Mącznik M., Pozwól rosnąć Twoim decyzjom, strona internetowa: [Ipri.com.pl/newsletter/listopad 2009.pdf](http://Ipri.com.pl/newsletter/listopad%202009.pdf).
- McLeod A. I., *The power of Silence*, „Effective Consulting”, Welshpool, 2002.
- Michalik D., *Wpływ coachingu na zarządzanie przedsiębiorstwem*, „ZSWSH Zarządzanie”, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2014, 1.
- Starr J., *Podręcznik coachingu. Sprawdzone techniki treningu personalnego*, tłum. A. Trzcńska, Warszawa, 2011.
- Szcześniak M., *Wyzwania etyczne coacha w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Warszawa, 2017.
- Wujec B., *Geneza i definicje coachingu*, „Coaching Review. Rocznik Centrum Coachingu”, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa, 2012, 4.

MIROŚLAW SZCZEŚNIAK

THE IMPORTANCE OF COACHING IN MODERN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

SUMMARY

The purpose of this article is to show the reader how important the aspect of coaching is within human resource management in organisations that want to succeed, acting on a difficult and competitive market in 21st century. Coaching as a method of supporting the effective management of not only human resources but also the entire organization, refers to outstanding success in the wealthy countries of Europe and the USA. The article poses the following research hypothesis: *If coaching is an interactive process that helps individuals in accelerating the pace of development and improvement of effects and helps to achieve outstanding results not only in their personal lives but also professional, why not make it a method contemporary supporting human resource management.* Management coaching, promoting high performance at work and the strategy of achieving long-term competitive advantage, is possessed by the organization of human potential. Using the coaching methods of management, it gives subordinates a sense of awareness and appreciation of their role in the company, it also highlights their importance in the functioning of the organization.

Keywords: Human Resource Management, coaching, success, competitive advantage, intellectual potential, rate of growth, interactive processing