

**Słowa kluczowe:** coaching, aktywizacja pracowników, kwalifikacje zawodowe

## **COACHING JAKO METODA AKTYWIZACJI PRACOWNIKÓW W ŚWIETLE BADAŃ JAKOŚCIOWYCH W POLSCE**

### **Wstęp**

Coaching jest w Polsce zjawiskiem stosunkowo nowym i w niewielkim stopniu poznanym przez co zmiany, które niesie nie są jeszcze odpowiednio doceniane. Wraz z rozwojem gospodarczym świata, w tym coraz częstszym propagowaniem spojrzenia, iż zasoby ludzkie są najważniejszym kapitałem przedsiębiorstwa, coaching staje się coraz bardziej popularną metodą wspomagania pracowników, ponieważ w sposób najszybszy i najbardziej precyzyjny potrafi podnosić kwalifikacje zawodowe. Jest on jedynym narzędziem, łatwo dostępnym pracownikom, które potrafi uruchomić w nich motywację indywidualną (od wewnątrz) oraz odkryć posiadane przez nich, ale jeszcze nie wykorzystywane wewnętrzne zasoby.

Celem artykułu jest przedstawienie coachingu jako jednego z nowoczesnych sposobów wspomagania samorealizacji, jak i innych obszarów funkcjonowania pracowników, a także próba zbadania jego efektywności.

### **1. Istota coachingu**

Interaktywny proces mający na celu przyspieszenie tempa rozwoju i polepszenie efektów działania pojedynczych osób bądź organizacji nazywany jest coachingiem. Zjawisko to jest coraz bardziej popularne na polskim rynku, stosowane jako nowy system zarządzania, w pełni dopasowany do charakteru przedsiębiorstw XXI wieku. Zarządzanie pracownikami polegające tylko na ich ścisłej kontroli i wydawaniu poleceń to w dzisiejszych czasach, gdy liczy się kreatywność i elastyczność, zbyt okrojony proces. Pracownicy chcą wykorzystywać swoje zdolności i możliwości, a także brać odpowiedzialność za rezultaty swoich działań.

Jest wiele teorii na temat etymologii słowa coach. Najbardziej prawdopodobne jest zapożyczenie przez Hiszpanów słowa coche, pierwotnie pochodzącego z Węgier. Tam

bowiem znajduje się miasteczko Kocs, gdzie wytworzono pierwszą furę (coach), a z biegiem czasu przewóz nią pasażerów zaczęto tam nazywać coachingiem (z ang. coach – wóz podróży, powóz). Stosując metaforę można uznać, że *coach jest swoistym środkiem do transportu ludzi z punktu wyjścia do miejsca przeznaczenia*<sup>576</sup>. Coaching może mieć także związek z angielskim słowem coax oznaczającym formę subtelnej perswazji. Łącząc znaczenia obu tych słów ze sobą oraz porównując je z celami współczesnych coachów wywnioskować można, iż zadaniem coachingu jest generowanie szeregu metod i bodźców mających na celu pełne wykorzystanie potencjału tkwiącego w ludziach.

## 2. Efektywność coachingu

Coaching w wymiarze globalnym, a tym bardziej w Polsce jest zjawiskiem bardzo młodym, a jego specyfika oraz metody oceny efektywności są w trakcie dookreślenia. Zbyt mało rzetelnych informacji pochodzących z badań ewaluacyjnych oraz praktyki na temat skuteczności coachingu, z jednoczesną głęboką wiarą w jego oddziaływanie, wymusza szukanie przez naukowców odpowiednio dopasowanych sposobów oceny jego efektywności.

Według Gaskell'a, szefa brytyjskiej firmy coachingowej Full Potential Group liczącej wskaźnik ROI dla swoich klientów, wyróżnić można kilka etapów obliczania wskaźnika zwrotu z inwestycji dla coachingu<sup>577</sup>. Pierwszym z jego etapów jest precyzyjne zdefiniowanie celów coachingu i powiązanie ich z wynikami biznesowymi firmy, przy czym cele te powinny być ściśle powiązane z kluczowymi kwestiami biznesowymi, ponieważ wpływają one bezpośrednio na motywację udziału w coachingu. Kolejnym etapem obliczania wskaźnika ROI jest precyzyjne określenie metod ewaluacji procesu dzięki uwzględnieniu narzędzi stosowanych w przedsiębiorstwie oraz zaangażowanie do oceny efektywności coachingu pracowników z różnych poziomów organizacji.

W tabeli nr 1 przedstawione zostały „twarde” i „miękkie” wskaźniki efektywności, a także obszary, w których można mierzyć efektywność coachingu.

---

<sup>576</sup> M. M. Szczepan, *Historia coachingu*, <http://www.treco.pl>, 02.02.2012.

<sup>577</sup> O. Żylicz, *Mierzenie efektywności coachingu*, [w:] M. Sidor-Rządowska (red.), *Coaching. Teoria. Praktyka. Studia przypadków*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 149.

**Obszary i wskaźniki pomiaru efektywności coachingu**

<b>Obszar</b>	<b>Wskaźniki</b>
Finanse	-Wzrost dochodów firmy -Redukcja kosztów -Wzrost zyskowności
Relacje z klientami zewnętrznymi	-Poprawa wyników ankiet satysfakcji klientów -Wydłużenie średniego okresu współpracy z klientami -Wzrost liczby zapytań ofertowych ze strony klientów -Wzrost liczby zamówień ze strony nowych i dotychczasowych klientów
Produktywność i jakość pracy	-Bardziej racjonalne wykorzystanie czasu pracy -Większa szybkość obsługi klientów (zwłaszcza w usługach standaryzowanych) -Lepsze wyniki pracy poszczególnych pracowników lub zespołów -Wzrost otwartości pracowników na podejmowanie zadań wykraczających poza rutynowe obowiązki -Więcej czasu poświęcanego na proces coachingu podwładnych
Pracownicy - ich potrzeby i oczekiwania	-Lepsze wyniki ankiet satysfakcji pracowniczej -Wzrost zadowolenia z wykonywanej pracy -Poprawa równowagi między życiem osobistym a zawodowym -Mniejsza rotacja -Mniej zwolnień zdrowotnych -Mniejsza liczba dni zwolnień pracowników
Kreatywności i innowacyjność	-Liczba nowych pomysłów biznesowych -Stosunek nowych pomysłów do zysków -Większa liczba nowych produktów/ usług
Komunikacja w firmie	-Zmniejszenie liczby ponawianych komunikatów do zespołów -Mniejsza liczba e-maili i telefonów -Skrócenie czasu potrzebnego na obsługę komunikacji wewnątrz firmy/ z klientami
Spotkania i zebrania	-Mniej czasu spędzanego na spotkaniach (szczególnie powtarzalnych) -Wzrost liczby załatwionych spraw podczas spotkań -Większy stopień zgodności przebiegu spotkania z jego agendą -Wyższy procent spraw załatwionych z agendy spotkań
Terminowość	-Mniej nieterminowo wykonanych zadań -Mniejsza liczba awarii w trakcie wykonywania zadań
Podejmowanie decyzji	-Wzrost trafnych decyzji biznesowych -Branie osobistej odpowiedzialności za błędne decyzje
Uczenie się i rozwój	-Liczba i szybkość nabywania nowych umiejętności -Osiągnięcie pracowników w rozwoju zawodowym
Współpraca	-Lepsza praca zespołowa i współpraca między zespołami -Większa otwartość na pomaganie innym, zwłaszcza spoza własnego zespołu -Lepsza komunikacja i współpraca z osobami odmiennymi( np. osobowościowo)

Źródło: O. Żylicz, *Mierzenie efektywności coachingu*, [w:] M. Sidor-Rządowska, *Coaching. Teoria. Praktyka. Studia przypadków*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 151.

### 3. Coaching jako metoda aktywizacji pracowników- analiza wyników badania

Na potrzeby artykułu zostało przeprowadzone wśród wykwalifikowanych coachów czynnych zawodowo badanie jakościowe metodą IDI<sup>578</sup>. Celem badania było określenie wagi coachingu i głębsze jego poznanie, wpływu na pracownika i jego relacje zarówno ze współpracownikami jak i przełożonymi, a także określenie obszarów, w których coaching może być efektywnym narzędziem wspomagającym.

Materiał badawczy gromadzono i opracowywano w 2012 r., obszar badania obejmował całą Polskę. Na potrzeby przeprowadzenia badania został utworzony scenariusz IDI. Autorka przeprowadziła 12 pogłębionych wywiadów IDI z certyfikowanymi coachami zgrupowanymi w ICC<sup>579</sup>.

Respondenci z reguły chętnie odpowiadali na pytania, opisując zjawiska, o które pytano zgodnie z doświadczeniem nabytym dzięki pracy w zawodzie coacha. Z racji tego, iż kilku respondentów posiadało staż pracy w zawodzie coacha nie dłuższy niż 2 lata, napotykali problemy z odpowiedziami na pytania dotyczące specyfiki pracy oraz jej trudnych stron i wad wynikające zapewne z ich niewielkiego doświadczenia. Także ostatnie pytanie kwestionariusza, o stopień, w jakim coaching jest skutecznym narzędziem pobudzania motywacji pracownika określane przez respondentów było jako trudne, z racji nie dysponowania odpowiednim wskaźnikiem pomiaru tego oddziaływania.

Pierwsze pytanie, na które odpowiadali respondenci dotyczyło sesji coachingowej. Większość respondentów zgodnie opisywało ją jako 1-2 godzinne spotkanie klienta z coachem w miejscu zapewniającym coachee prywatność i podkreślającym poufny charakter spotkania. W zależności od tego, czy czas trwania sesji jest odgórnie narzucony, czy mogą go dostosować do konkretnego klienta.

Najczęściej wymienianym miejscem prowadzenia sesji coachingowej był gabinet coacha, wynajmowane biuro, ale także miejsce pracy coachee. Respondenci dopuszczają także prowadzenie sesji zdalnie, przez Internet dzięki programowi Skype. Ilość sesji badani uzależniali od postawionego przez klienta celu, do którego dąży w procesie coachingowym. Ilość sesji jest dowolna, coaching zakłada dobrowolność obu stron. Z reguły sesje odbywają się raz na dwa tygodnie, ale w razie potrzeby lub na początku procesu mogą odbywać się częściej, np. raz na tydzień. Na temat długości całego procesu coachingowego respondenci

---

<sup>578</sup> Dotąd autorka nie spotkała się z podobnymi badaniami w Polsce, dlatego też badanie to można uznać za pionierskie.

<sup>579</sup> International Coaching Community.

wypowiadali się różnie, według niektórych wystarczające będzie 5-7 sesji, inni twierdzili, że rzeczywiste efekty coachingu uda się dostrzec dopiero po 2-3 latach regularnych sesji.

Kolejnym pytaniem dotyczącym coachingu jako procesu było pytanie o oczekiwane i jednocześnie możliwe do osiągnięcia efekty wynikające z uczestniczenia w sesjach coachingowych. Respondenci zgodnie twierdzili, iż efekt to kwestia indywidualna i jego osiągnięcie jest ściśle skorelowane z celami zdefiniowanymi przez klienta przed rozpoczęciem procesu coachinowego.

Oczekuje się celów takich, jakie pracownik zrealizuje, nie ma tu miejsca na dyrektywność, pracownik bierze odpowiedzialność za podejmowanie lub nie podejmowanie działań. Coach sprawdza jedynie motywy takiego, a nie innego postępowania, zmotywowany pracownik realizuje to, co sobie zakłada w czasie sesji.

Nawet zmiana, jakakolwiek by ona nie była, jest oczekiwanym efektem zajęć z coachem. Respondenci odpowiadali także, że spodziewanym efektem jest wzrost odpowiedzialności, energii do działania, podniesienie efektywności i szybszy rozwój zawodowy, a także precyzyjne i świadome zaplanowanie kariery. Badani odpowiadali także, że coaching pozwala określić osobiste priorytety, ale także poznać priorytety z perspektywy pracodawcy, zwiększa samodzielność, autonomiczność i odpowiedzialność pracownika, zwiększa umiejętność planowania i skuteczne realizowanie samodzielnie określanych planów. Zwiększa efektywność komunikacji, podnosi samomotywację, a co za tym idzie, skuteczność i zaangażowanie.

W kolejnej części wywiadu respondenci zostali poproszeni o subiektywne opisanie coachingu jako zawodu od strony negatywnej, tj. o określenie słabych stron coachingu, a także scharakteryzowanie najtrudniejszych aspektów pracy w zawodzie coacha. Prawie połowa respondentów odpowiedziała, że nie ma, nie widzi słabych stron coachingu, jeśli już są, to najprawdopodobniej wynikają one z celów procesu. W sytuacji dobrze dobranego czasu, osób i procesu nie widzę słabych stron. Często powtarzającą się odpowiedzią było także stwierdzenie, iż słabą stroną coachingu jest mylenie jego pojęcia. Używanie określenia coaching do działań, które z coachingiem nie mają nic wspólnego, np. do *feedbacku*, doradztwa, mentoringu, szkoleń. Coaching często mylony jest i kojarzony z terapią, przez co ludzie mają do niego bardzo sceptyczne podejście, co spowodowane jest brakiem odpowiednich i rzetelnych ogólnodostępnych informacji. Słabą stroną coachingu jest także fakt, iż coaching zaczyna być traktowany jako panaceum na wszystko. Wśród odpowiedzi badani wymieniali także wysoki koszt procesu coachingowego, a także „psucie rynku” przez osoby, które świadczą usługi coachingowe na rynku, a nie mają do tego żadnego

przygotowania merytorycznego. Słabą stroną coachingu jest również to, że jest on niedoceniany, wiele osób nie może uwierzyć w to, że coaching naprawdę działa i może być jednym z najbardziej efektywnych narzędzi wspomagania pracowników. Kolejną słabą stroną coachingu są błędne oczekiwania bądź założenia. Niektóre sprawy zgłaszane na coaching mogą się na coaching nie nadawać. Przyczyny problemów, zahamowań mogą być bardziej złożone, niż podejrzewamy lub się do tego przyznajemy.

Kolejne pytanie dotyczyło najtrudniejszych aspektów coachingu. Najczęściej powtarzały się odpowiedzi, że najtrudniej jest coachom powstrzymać się od udzielania rad oraz przekonać potencjalnego klienta do coachingu. Aspekt sprawiający trudność to także zdobycie zaufania pracownika i wyjaśnienie istoty coachingu. Osoby na początku kariery w zawodzie coacha (27-32 lata) odpowiadały, że trudność sprawia im przełamywanie lodów, przekonywanie do siebie i do coachingu oraz robienie dobrego pierwszego wrażenia z racji wieku. Pojawiły się także odpowiedzi coachów, że trudność sprawia im zachowanie świeżości, samomotywacja oraz wiara w siebie i w cały zespół.

Według pytanych coachów coaching jak każdy inny proces jest specyficzny i nie należy rozpatrywać go w kategoriach trudności. Aspektem sprawiającym trudność w pracy coacha jest znalezienie klientów, przez to, że pojęcie coachingu zostało „wyświechtane” przez osoby, które nie mają przygotowania do pracy coachingowej, a podejmowały się takiej roli, wśród wielu osób na rynku panuje przekonanie, że coaching nie działa, a coachowie to szarlatani, wyłudzacze pieniędzy i lenie. Jako jeden z najtrudniejszych aspektów pracy w zawodzie coacha wymienione zostało także poczucie zmęczenia długotrwałym i żmudnym procesem.

Kolejne pytanie zadane respondentom miało na celu opisanie cech osoby będącej dobrym coachem, biorąc pod uwagę zarówno cechy charakteru, predyspozycje, jak i umiejętności nabyte. Najczęściej powtarzającymi się odpowiedziami były: uczciwość, opanowanie, asertywność, cierpliwość, otwartość, zaangażowanie. Dobry coach powinien nabyć umiejętność słuchania, zadawania pytań i analizowania wypowiedzi klientów. Ważną cechą jest także nienarzucanie własnego punktu widzenia oraz nieudzielanie rad. Coach powinien być lustrem dla myślenia klienta, umieć tworzyć przestrzeń, w której klient może odkrywać swój potencjał i się zmieniać. W procesie coachingowym bardzo ważna jest wiara w nieograniczone możliwości klienta oraz szacunek, coach powinien przyjmować świat taki, jakim jest, zawsze zachowywać dystans. Coach musi wyzbyć się zapędów do oceniania, powinien wiedzieć, że nie może radzić, podsuwać gotowych rozwiązań, ponieważ to, co według coacha jest dobre dla pracownika poddanemu coachingowi to tylko subiektywna

ocena coacha- tak naprawdę tylko klient wie, co dla niego jest najlepsze i jaką drogę obrać do osiągnięcia zamierzonego celu. Osoba, chcąc być dobrym coachem, powinna świadomie przepracować własne problemy, powinna znać granicę, gdzie kończy się coaching, a zaczyna psychoterapia czy inna forma pomocy. W coachingu bardzo ważne jest także odpowiednie merytoryczne przygotowanie do przyszłej pracy w zawodzie coacha.

Kolejne pytania dotyczyły charakterystyki osób najczęściej korzystających z pomocy coacha oraz sfer działalności, w których coachingsprzyja poprawie osiągania lepszych efektów pracy. Respondenci zgodnie twierdzili, że coaching jest narzędziem uniwersalnym, odpowiednim dla wszystkich. Odpowiadali, że z coachingu najczęściej korzystają osoby świadome, poszukujące odpowiednich narzędzi do przeprowadzenia zmiany, osoby gotowe na poprawę swojej sytuacji zawodowej, finansowej, rodzinnej lub zdrowotnej. Klientami coacha często stają się osoby chcące wykorzystać swój potencjał do zmiany. Jeśli chodzi o profesję osób najczęściej korzystających z procesu coachingowego najczęściej wymieniani byli: menedżerowie i zarządzający średniego i wyższego szczebla, pracownicy działów HR, handlowcy oraz zespoły projektowe (w ramach *team coachingu*). Z pomocy coacha (*life coaching*) korzystają także osoby indywidualne w trakcie dużych zmian życiowych, stojące wobec trudnych decyzji.

Najczęściej wymienianymi przez respondentów sferami działalności, w których coaching ma duże znaczenie były: sprzedaż, zarządzanie, marketing oraz projektowanie strategii. Badani zgodnie twierdzili, iż coaching może być skutecznym narzędziem w każdej sferze działalności organizacji, szczególnie tam, gdzie pojawia się złożoność różnych sytuacji, gdzie nie ma łatwych rozwiązań, przy czym najlepiej jest zaczynać proces coachingowy od kierownictwa najwyższego szczebla.

Kolejne pytanie dotyczyło kwestii najważniejszych korzyści płynących z coachingu, zarówno dla klienta indywidualnego jak i instytucjonalnego. Najczęściej wymieniane przez respondentów korzyści zostały przedstawione w Tabeli nr 2.

Najczęściej wymienianymi przez badanych korzyściami płynącymi z coachingu dla klienta indywidualnego były zwiększenie samoświadomości, wiary w siebie i w swoje umiejętności oraz zrozumienie swojej roli w przedsiębiorstwie. Coaching może także pozytywnie wpływać na jakość życia znacznie ją podnosząc. Dzięki coachingowi pracownik staje się bardziej elastyczny łatwiej adaptując nowe warunki będące wynikiem nieustannych zmian w środowisku pracy. Pracownik uczy się określać swoje mocne i słabe strony, oceniać, które z rozpoznanych obszarów wymagają poprawienia/ ulepszenia.

**Korzyści wynikające z coachingu**

<b>Klient indywidualny</b>	<b>Klient instytucjonalny</b>
Większa świadomość siebie, swojej roli w przedsiębiorstwie	Wzrost wydajności, efektywności
Poprawa jakości życia,	Poprawa relacji interpersonalnych
Lepsze wykorzystywanie swojego potencjału, wiara w siebie	Poprawa jakości komunikacji
Elastyczność, łatwiejsze dopasowywanie się do zmiany	Poprawa kultury organizacyjnej
Świadomość potrzeb, swoich mocnych i słabych stron	Wzrost motywacji pracownika
Uwolnienie kreatywności pracownika	

Źródło: Opracowanie własne.

Korzyściami możliwymi do osiągnięcia dzięki procesowi coachingowemu dla klienta instytucjonalnego są przede wszystkim zmiany dotyczące poprawy jakości komunikacji oraz relacji interpersonalnych. Często wymieniane przez respondentów elementy to poprawa kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, wzrost motywacji, efektywności i wydajności pracowników pozytywnie wpływające na działalność przedsiębiorstwa.

Kolejnym pytaniem z grupy pytań dotyczących charakterystyki coachee było określenie obaw przed rozpoczęciem procesu coachingowego, podobnie jak w pytaniu poprzednim, rozdzielając odpowiedź na klienta indywidualnego i instytucjonalnego. Większość obaw wymienionych przez respondentów dotyczyła klienta indywidualnego.

Najczęściej wymienianą odpowiedzią był strach przed brakiem dyskrecji, ujawnieniem przez coacha osobistych wniosków, relacji i opinii z sesji coachingowej. Obawa dotycząca poufności wymieniana była zarówno u klienta indywidualnego, jak i instytucjonalnego. Kilkukrotnie powtarzaną odpowiedzią była także obawa przed procesem coachingowym błędnie kojarzonym jako psychoterapia lub doradztwo oraz obawa przed reakcją środowiska na udział w sesji coachingowej i zmianami z niej wynikającymi. Według badanych przedsiębiorstwa obawiają się utraty pracownika- osoba coachowana odejdzie z pracy, bo „przejrzy na oczy”, czy zwiększonymi wymaganiami pracownika- żądanie podwyżki, awansu. Istnieje także obawa przed efektami - coaching okaże się nietrafioną inwestycją, stratą czasu i pieniędzy. Klienci indywidualni obawiają się wiarygodności coacha, że coach to wyłudzacz pieniędzy, który chce honorarium za nic, że będzie zmuszał do czegoś i doniesie przełożonym o czym była sesja. Coaching jest w Polsce metodą bardzo młodą, przez co niewystarczająco poznaną i rozumianą, dlatego potencjalni klienci obawiają się także braku



efektu lub negatywnych efektów, mylnie wyobrażają sobie coaching jako wytykanie błędów przez coacha i pouczanie.

Kolejna grupa pytań dotyczyła wpływu coachingu na pracownika, jego rozwój osobisty i funkcjonowanie na rynku pracy. Wśród odpowiedzi na pytanie o sposób, w jaki coaching może pomóc pracownikowi w rozwoju zawodowym, odpowiedzi respondentów były mocno zróżnicowane. Coaching pomaga szukać najlepszych, najbardziej optymalnych i wartościowych z punktu widzenia pracownika metod i ścieżek rozwojowych jednocześnie niczego nie narzucając i budując prawdziwą motywację do realizacji zbudowanych planów. Uczestnictwo w sesji coachingowej pomaga ustalić priorytety, uwrażliwić na niuanse wzmacniając jednocześnie motywację do wykonania pierwszego kroku, podtrzymując zaangażowanie doprowadzając do realizacji celu, wspiera w realizacji strategicznego planu rozwoju i udziela precyzyjnej informacji zwrotnej oraz inspiruje do spojrzenia na sytuację z innej, ważnej perspektywy.

Coaching pracownika ma także pośredni wpływ na rozwój przedsiębiorstwa wiążąc osobiste cele pracownika z celami firmy, usprawnia pracę zgodnie z wewnętrzną motywacją, uświadamia, co pracownik naprawdę chce robić i gdzie pracować. Udział w sesji coachingowej pozytywnie wpływa na równowagę pomiędzy pracą a życiem prywatnym, pomaga wyznaczyć i utrzymać granicę, czego efektem jest zwiększenie produktywności pracownika.

Sam proces coachingowy wpływa bezpośrednio na pracownika, stymuluje rozwój i wspiera poprzez zadawanie odpowiednich pytań w taki sposób, by pracownik sam znalazł rozwiązanie najbardziej efektywne dla siebie. Coaching wydobywa na światło dzienne cały potencjał pracownika znajdując zastosowanie wszystkich jego zasobów, co w konsekwencji prowadzi do samorealizacji pracownika w miejscu pracy, przestaje on być jedynie wykonawcą cudzych rozwiązań stając się niejako ich twórcą.

Coaching pozwala określić, co jest atutem pracownika, jaki rodzaj pracy będzie dla niego najlepszy, w jakim kierunku powinna się rozwijać jego kariera. Pozwala też przyjrzeć się temu, co dotąd zrobiliśmy, na ile np. sami przyczyniliśmy się do tego, że pominięto nas przy awansie, co powinniśmy zmienić, gdzie wykazać większą aktywność, czego się nauczyć. Coaching pomaga też wydobyć atuty nawet z tego doświadczenia zawodowego, którego dotąd nie ceniliśmy - poprzez to, że możemy spojrzeć na przeszłość z innej perspektywy. To zaś sprawia, że mamy więcej atutów w ręku, szukając nowej pracy.

Kolejne pytanie dotyczyło zależności osiągnięcia sukcesu dzięki coachingowi. Respondenci zgadzali się co do stwierdzenia, że sukces zależy od klienta- jego motywacji,

chęci zmiany, otwartości i zaangażowania. Wiele zależy także od coacha, jego otwartości, on także musi być silnie zaangażowany w proces coachingowy oraz zachowywać się profesjonalnie. By osiągnąć sukces dzięki coachingowi, klient musi w pełni rozumieć ideę procesu i zaakceptować jego zasady i sposób oddziaływania. Respondenci uważali za ważne zdefiniowanie pojęcia sukcesu w procesie coachingowym. Badani twierdzili, że każda zmiana wywołana procesem coachingowym jest sukcesem, sukcesem jest zrealizowany cel klienta, sukces (oczekiwania) powinny być zdefiniowane przez coacha, osobę otrzymującą coaching oraz osobę płacącą, sukces zależy od otwartości osoby coachowanej i realizacji przez nią zadań, które sobie wyznaczy. Ważną kwestią w osiągnięciu sukcesu jest zaufanie do coacha. Nie istnieje proces coachingowy między przełożonym, a podwładnym- zależność służbowa wyklucza pełne zaufanie.

Pytanie na temat wpływu coachingu na poprawę relacji interpersonalnych było kolejnym pytaniem przeprowadzonego wywiadu z coachami. Okazało się ono jednym z trudniejszych, a frekwencja udzielonych odpowiedzi na nie była jedną z niższych. Coachowie odpowiadali, że coaching może mieć wpływ na poprawę relacji między pracownikami wtedy, kiedy taki jest jego cel. Jeżeli poprawa taka jest oczekiwanym celem procesu, coaching ma na nią znaczący wpływ. Badani odpowiadali także, że coaching diagnozuje relacje, poszerza perspektywę, a także zwiększa otwartość na ludzi, poziom tolerancji i poszerza horyzonty. Coaching pozwala nam przede wszystkim zobaczyć, jak my funkcjonujemy w relacji, jak jesteśmy postrzegani przez innych. To z kolei pozwala nam zmienić nasze zachowanie - na takie, które jest i zgodne z nami, i pozwala lepiej się czuć w relacji z drugą osobą.

Także zaufanie ma znaczący wpływ na relacje- coaching wpływa na wzrost zaufania przez szczere rozmowy, zwiększa zaufanie przez bezpośrednią komunikację. Relacje pomiędzy pracownikami stają się zdrowe i autentyczne, nikt niczego nie udaje, sposób na osiągnięcie tego to: pytanie, szukanie i wspieranie bez końca. Ważną kwestią w poprawianiu relacji w przedsiębiorstwie jest perspektywa- coach wprowadza coachee w rolę w relacjach interpersonalnych z różnych perspektyw: uczestników, obserwatora systemu, firmy (zespołu). Klient lepiej rozumie zasady rządzące relacjami, nabiera umiejętności wpływania na nie w sposób nie dyrektywny, z pełnym obrazem relacji.

Ostatnie pytanie zadane coachom miało na celu określenie stopnia, w jakim coaching jest skutecznym narzędziem pobudzania motywacji pracownika. Odpowiedzi na to pytanie często powtarzały się, twierdzono, że coaching to jedno z narzędzi do motywowania, więc jego wpływ na pobudzanie motywacji jest oczywisty- bardzo duży. Stopień, w jakim

coaching wpływa na poprawę motywacji zależy od pracownika, ale z reguły jest to jedno z najbardziej efektywnych narzędzi, z racji tego, że szuka rozwiązań wewnątrz klienta, korzystając z jego wewnętrznych zasobów. Podczas sesji pracownik musi zmierzyć się ze swoimi słabościami, ale co ważniejsze, uświadamia sobie swoje mocne strony, przydatne umiejętności, pomocne cechy. To działanie przybliża go do celu, zwiększa jego motywację i sprawia, że cel wydaje się coraz bliżej, w zasięgu ręki. W określaniu skuteczności coachingu w motywacji ważne jest świadome określenie celu przez coachee- to, czy pracownik będzie miał większą motywację po coachingu, zależy od tego, czy sam był do coachingu przekonany, czy dostrzegł w nim szansę na zrealizowanie swojego celu osobistego związanego z pracą. Jeśli coaching jest narzucony pracownikowi odgórnie, a on sam jest do niego nastawiony niechętnie i nieufnie, nie należy się spodziewać zmian na lepsze. W takiej sytuacji coaching praktycznie mija się z celem.

## **Podsumowanie**

Coaching jest obecnie jedną z najefektywniejszych metod wspomagających aktywizację pracowników oraz pozytywnie wpływających na ich motywację. Dzięki niemu pracownik poznaje i rozumie swoje mocne i słabe strony, wie, które z obszarów wymagają poprawy, potrafi określić cel związany z jego rozwojem zawodowym oraz sposób w jaki może go osiągnąć. Podejmowanie przez pracowników decyzji zawodowych z uwzględnieniem tych czynników zapewnia jednocześnie samomotywację przedsiębiorstwu, co determinuje jego ciągły rozwój.

## **Bibliografia**

1. Cwielong M., *Coach- zawód pożądaný*, <http://www.treco.pl/>.
2. Iwasieczko R., *Czym jest coaching*, <http://www.treco.pl/>.
3. Kołodkiewicz M., *Raport Szkoła dla Coacha*, 2009.
4. Szczepan M. M., *Historia Coachingu*, <http://www.treco.pl/>.
5. Żylicz O., *Mierzenie efektywności coachingu*, [w:] Sidor-Rządkowska M. (red.), *Coaching. Teoria. Praktyka. Studia przypadków*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

## **Streszczenie**

Wraz z rozwojem gospodarczym świata coaching staje się coraz bardziej popularną metodą wspomagania pracowników. Pozwala on w sposób najszybszy i najbardziej precyzyjny podnosić kwalifikacje zawodowe pracowników. W artykule przedstawiono coaching jako jeden z nowoczesnych sposobów poprawy samorealizacji, a także próbę zbadania jego efektywności.

## **COACHING AS A METHOD OF ACTIVATION OF THE STAFF IN THE LIGHT OF QUALITATIVE RESEARCH IN POLAND**

### **Summary**

With the expansion of the world's economy, coaching is becoming an increasingly popular method of aiding employees. It enables them quickly and efficiently to increase their qualifications. This article shows coaching as an up-to-date way of improving one's self-efficiency. It also tries to assess its effectiveness.