

KATARZYNA ŁUKASIK
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

ROLA KULTURY COACHINGOWEJ W ORGANIZACJI

1. Wstęp

Według T. Rostkowskiego rozwój zasobów ludzkich to „ogół celowych działań podmiotów organizacji na rzecz wzbogacenia wiedzy, umiejętności, rozwoju zdolności, zainteresowań, budowania postaw i systemu wartości zatrudnionych w niej pracowników. Nadrzędnym celem rozwoju zasobów ludzkich jest dążenie do realizacji zadań zgodnie ze strategią firmy i przekonaniem pracowników”¹. Z powyższego wynika, że rozwój pracowników jest ciągłym procesem uzupełniania wiedzy w celu wykonywania bieżących zadań oraz pozyskiwaniem nowych umiejętności i kwalifikacji przydatnych dla rozwoju nie tylko własnego, ale całej organizacji. Przykładem przedsiębiorstwa, które dba o swoich pracowników jest takie, które zauważa konieczność organizowania szkoleń, a przeprowadzany w nim proces szkoleniowy ma charakter ciągły. Daje to możliwości pogłębiania kompetencji i wiedzy pracownikom, niezależnie od ich miejsca w hierarchicznej strukturze organizacji. Współcześnie organizacje stosują wiele różnych metod i narzędzi szkoleniowych, dedykowanych konkretnym profesjom i stanowiskom pracy. Istotne jest dobranie odpowiedniej formy szkolenia, tak aby była ona spójna z potrzebami organizacji i jej uczestników, a w konsekwencji realizowała zamierzone cele.

W poniższym artykule zostanie poddana analizie i ocenie jedna z wybranych form szkolenia pracowników, tj. coachingu. Ocena ta zostanie dokonana w kontekście możliwości rozwoju, jaką daje wdrożenie kultury coachingowej do organizacji z perspektywy jej pracowników, jak i jej samej w całości. Ponadto zostanie dokonana konfrontacja kultury organizacyjnej z coachingową. Do badań posłuży analiza teoretyczna literatury przedmiotu oraz zostaną wykorzystane aktualne raporty nt. korzystania z coachingu w zagranicznych i polskich firmach.

¹ T. Rostkowski, *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 156.

2. Coaching biznesowy i menedżerski – ich istota i znaczenie w rozwoju pracowników

Bardzo ważnym z punktu widzenia organizacji, obok procesu pozyskiwania pracowników, jest inwestowanie w rozwój pracowniczych kompetencji. Największym obszarem wpływającym na ten czynnik jest szkolenie. Szkolenie jest to „[...] systematyczne nabywanie i doskonalenie wiedzy/umiejętności/postaw niezbędnych do skutecznego wykonywania danego zadania lub danej pracy”². Podstawowym celem szkolenia jest uzupełnienie potrzebnych pracownikom wiadomości, także takich, które mogą być zdobywane tylko stopniowo w połączeniu z odpowiednim doświadczeniem praktycznym. Niezbędne jest również stałe aktualizowanie wiedzy oraz zapoznawanie się z nowymi problemami i metodami ich rozwiązywania. Współcześnie istnieje wiele metod i technik szkoleń pracowniczych, są to m.in.: coaching, mentoring, szkolenia e-learningowe i wszelkie inne szkolenie typu „on the job” i „off the job”³.

Wspomniany coaching to forma udzielania wsparcia i wzmacniania pracowników w wykonywanych przez nich zadaniach. Zarówno w teorii przedmiotu, jak i w biznesowej praktyce istnieje wiele definicji, podejść i szkół coachingu. Eric Parsloe (*Coaching i mentoring*, Parsloe 1998, s. 10) definiuje coaching jako zaplanowany dwustronny proces mający pomóc ludziom w osiągnięciu lepszych wyników działań, poprzez rzetelną ocenę, ukierunkowaną praktykę i sprzężenie zwrotne⁴. Polega na natychmiastowym działaniu lidera w konkretnej obserwowanej sytuacji. Celem tej metody jest wzmocnienie pozytywnych zachowań pracownika i doskonalenie ich w trakcie realizacji zadań. Najlepsze efekty pojawiają się wtedy, kiedy coachem jest bezpośredni przełożony, który codziennie ma kontakt z pracownikiem i na bieżąco nadzoruje jego pracę⁵.

Dla potrzeb artykułu uwaga zostanie skupiona w szczególności na *coachingu menedżerskim* i *coachingu biznesowym*, które to mają największe znaczenie w kształceniu umiejętności pracowników organizacji. Coaching biznesowy – *executive coaching* to coaching skierowany do średniej i wyższej kadry zarządzającej – prezesów, dyrektorów, top menedżerów i właścicieli firm, natomiast coaching menedżerski rozumiany jest jako wykorzystanie elementów coachingu w relacji menedżera z podwładnymi.

² M. Walczyk, S. Kawecki, *Analiza potrzeb szkoleniowych studentów Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej*, [w:] J.P. Lenzion, M. Szczepanik (red.) *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Media Press, Łódź 2011, s. 198.

³ L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 13.

⁴ E. Parsloe, *Coaching i mentoring*, Wyd. Petit, Warszawa 1998, s. 10.

⁵ H. Guryn, *Skrzynka z narzędziami*, „Personel i zarządzanie”, nr 11/2007, s. 40.

Coaching menedżerski to szeroko rozumiana konsultacja pracownika z przełożonym. Patron/przełożony (coach) jest nieustannie obecny przy szkolonym, obserwuje jego działania i w razie potrzeby służy mu pomocą, instruuje jak prawidłowo wykonać zadanie przez pobudzenie do myślenia szkolonego. Istotne jest, że pracownik otrzymuje natychmiast informację zwrotną. Jest to bardzo dobry sposób budowania wzajemnych relacji między przełożonym a podwładnym oraz równie dobrze służy motywowaniu pracowników do działania (Berłowski, 1999, ss. 51-53)⁶; (Krool, 1998, s. 39)⁷; (Pocztowski, 1998, s. 229)⁸. Ta forma coachingu będzie oznaczać zatem partnerski sposób dzielenia się wiedzą przez szkolącego z podległym mu pracownikiem, poprzez kreowanie atmosfery wzajemnego zaufania oraz wsparcia psychicznego, w konsekwencji czego ma doprowadzić do poprawy efektywności pracy, rozwoju pracowników i tworzenia inteligentnych organizacji. Tak postrzegany coaching menedżerski tłumaczy ważną kwestię posiadania już przez szkolonego pracownika pewnych zasobów wiedzy, które w przypadku wspólnego coachingu będą lepiej wykorzystywane w przyszłości oraz zostanie podniesiona ich ogólna satysfakcja i celowość podejmowanych działań (Knap-Stefaniuk, 2002, s. 21)⁹.

W praktyce coaching menedżerski oznacza¹⁰:

- coach zada menedżerowi wiele pytań, dzięki którym odkryje, co jest dla niego ważne, co przeszkadza mu w osiągnięciu sukcesu albo co daje mu poczucie spełnienia w życiu,
- przy wsparciu coacha menedżer podejmie działania, które doprowadzą go do osiągnięcia celów zgodnych z jego wartościami, jednocześnie menedżer będzie czuł, że ponosi pełną odpowiedzialność za swoje życie i za decyzje, które podejmuje,
- w osobie coacha menedżer zyska wsparcie, dzięki któremu poczuje się zmotywowany do podejmowania wyzwań, których realizacji nie podjąłby się samodzielnie.

⁶ P. Berłowski, *Trener specjalnie dla prezesa. Coaching – metoda indywidualnego rozwijania umiejętności menedżerskich*, „Personel”, nr 10/1999.

⁷ R. Krool, *Coaching, jak osiągnąć wynik przy pomocy innych*, „Personel”, nr 3/1998.

⁸ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwia, Kraków 1998.

⁹ A. Knap-Stefaniuk, *Szkolenia pracowników a konkurencyjność organizacji*, „Zarządzanie Zmianami”, nr 1/2002.

¹⁰ <http://nf.pl/manager/coaching-menedzerski-czym-wlasciwie-jest,15120,155> (odczyt: 28.04.2017).

Równie ważną rolę w podnoszeniu kompetencji i zwiększaniu potencjału posiadanej wiedzy odgrywa *coaching biznesowy*. Jest on dedykowany w szczególności najwyższej kadrze menedżerskiej organizacji, która na równi z podwładnymi chciałaby pogłębiać swoją wiedzę dla osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników w prowadzonym biznesie. Coaching biznesowy, jako indywidualne wsparcie dla lidera w osiąganiu jego celów biznesowych, jest dla niego ponadto okazją do lepszej oceny własnej sytuacji, poszerzenia perspektywy oraz odszukania nowych możliwości i rozwiązań, które dotychczas nie były przez niego rozpatrywane. Ponadto, szybciej i sprawniej osiąga zamierzone cele, a podejmowane decyzje wydają się trafniejsze. Różnica między coachingiem biznesowym a menedżerskim dotyczy osoby trenera, która w przypadku tej pierwszej formy polega najczęściej na korzystaniu z usług coacha zewnętrznego, będącego specjalistą z danego obszaru biznesowego, odpowiadającego potrzebom klienta, czyli lidera.

W dalszej części artykułu obie formy coachingu, tj. menedżerski i biznesowy będą nazywane coachingiem.

3. Kultura coachingowa

Ponieważ coaching to proces realizowany na zasadzie relacji partnerstwa, w którym pracownik postrzegany jest całościowo, również przez pryzmat wartości, postaw i przekonań jakie reprezentuje, a nie tylko w odniesieniu do wykonywanego zawodu, zadań i obowiązków, można by doszukać się źródeł tych zachowań w kulturze organizacyjnej i jej roli, jaką odgrywa w procesie coachingu. Kultura organizacyjna jest bowiem zespołem cech, które znawcy tematu najczęściej klasyfikują według trzech kategorii tj. najbardziej widocznych i świadomych artefaktów, częściowo widocznych i świadomych wartości i norm oraz najmniej widocznych ale dalej przestrzeganych podstawowych założeń. Podział ten zapoczątkował G. Hofstede (tab. 1).

Tabela 1. Definicje kultury organizacyjnej

Autor	Definicja
E. Schein	Wzór podzielanych, fundamentalnych założeń, które dana grupa stworzyła, rozwiązując problemy adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej. Wzór można uznać za obowiązujący. Jest on wpajany nowym członkom organizacji jako prawidłowy sposób rozwiązywania problemów ¹⁾ .
G. Hofstede	„Zaprogramowanie umysłów” członków organizacji, a więc zespół skutecznie wpajanych przez grupę wartości, norm i reguł organizacyjnych ²⁾ .

R. Likert i J. Likert	Dominujący wzorzec wartości, mitów, wierzeń, założeń, norm, ich uosobienia w języku, symbolach, artefaktach, jak również w technologii, celach i praktykach zarządzania, uczuciach, postawach, działaniach i interakcjach ³⁾ .
G. Morgan	Kultura organizacyjna zazwyczaj odnosi się do wzorca rozwoju odzwierciedlonego przez społeczne systemy wiedzy, ideologię, wartości, prawa i codzienne rytuały ⁴⁾ .

¹⁾ E. Schein, *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco 1982, s. 12.

²⁾ G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, ss. 38-41.

³⁾ Likert R., Likert J., *New Ways of Managing Conflict*, New York, NY; McGraw-Hill 1976.

⁴⁾ G. Morgan, *Images of Organization*, Thousand Oaks, CA Sage 1997.

Źródło: opracowanie na podstawie: Ł. Sulkowski, 2011, Pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu nr 24, Wrocław, s. 210.

W świetle rozważań o coachingu w kontekście kultury organizacyjnej istotnym jest zrozumienie, że wprowadzanie kultury coachingowej powinno rozpocząć się od rozpoznania obecnej sytuacji firmy zarówno od strony biznesowej, kultury organizacyjnej, jak i już używanych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Zasadniczą rolę w powodzeniu procesu coachingu odgrywa promowanie idei coachingu w całej organizacji. Badania A. Ellinger, R.G. Hamlin i R.S. Beattie (2008)¹¹ wskazują, że coaching jest kluczowym elementem skutecznego zarządzania, a korzyściami płynącymi z wprowadzenia kultury coachingowej są poprawienie produktywności i wyników biznesowych. Te pożądane efekty można osiągnąć poprzez wdrożenie kultury coachingu, która opiera się na trzech fundamentach: delegowaniu odpowiedzialności, budowaniu wiary w siebie i braku dążenia do szukania winnych¹². Poprzez kształtowanie postaw coachingowych, w firmie dostrzega się zaufanie, świadomy dialog, zaangażowanie i uwalnianie potencjału pracowników, dzięki powyższemu pracownik ma możliwość rozwoju zgodnego z jego talentami i preferencjami¹³.

W związku z powyższymi rozważaniami warto przytoczyć definicję kultury coachingowej, która została stworzona przez David Clutterbucka i Davida Megginsona, która brzmi następująco: „kultura coachingowa wyróżnia te organizacje,

¹¹ A.D. Ellinger, R.G. Hamlin, R.S. Beattie, *Behaviour indicators of ineffective managerial coaching*, „Journal of European Industrial training”, 2008, Vol. 32, Nr 4.

¹² H. Law, *The psychology of coaching; mentoring and learning (2nd Ed.)*. Oxford, UK: Wiley & Sons 2013.

¹³ J. Kucharczyk-Capiga, *Korzystna zmiana. Jak wdrożyć kulturę coachingową w organizacji*, „Personel i zarządzanie”, nr 1(322), 2017, s. 17.

w których coaching jest dominującym stylem zarządzania i współpracy oraz gdzie zobowiązanie do udoskonalania organizacji występuje równoległe ze zobowiązaniem do doskonalenia i rozwoju pracowników¹⁴. Warto zaznaczyć, że kultura coachingowa wymaga zmiany kultury organizacyjnej, ponieważ stanowi jej część, a zmiana ta nie nastąpi, dopóki ludzie ją tworzący nie zainicjują świadomie pracować nad swoimi postawami. Nie da się dokonać jakiejkolwiek zmiany bez inicjatywy co najmniej jednej osoby i dodatkowo chęci współpracy ze strony pozostałych, wymagana jest współpraca na każdym szczeblu struktury organizacyjnej. Dlatego przed wdrożeniem do organizacji coachingu należy dokonać diagnozy potrzeb ludzi w niej pracujących oraz całej firmy. Rozpatrywana powinna być także gotowość do zmian oraz jakie elementy dotychczasowej kultury powinny pozostać, a o których można zapomnieć ze względu na ich brak znaczenia w procesie coachingu i niespójność z zachodzącymi zmianami i przyszłymi oczekiwaniami.

3.1. Jak wprowadzić kulturę coachingu do organizacji – analiza przypadku?

Wdrażanie kultury coachingowej to proces wymagający starannego przygotowania. Od jego początkowych etapów zależy zaangażowanie i zrozumienie inicjatywy coachingu. Należy przede wszystkim zwrócić uwagę na nawyki, przekonania pracowników i schematy działania, które głęboko zakorzenione w kulturze organizacyjnej, mogą być trudne i długotrwałe do wyeliminowania. Zmiany kultury organizacyjnej wymagają zaufania, a także motywacji pracowników i samych menedżerów¹⁵. Nawet w tych nowoczesnych i elastycznych organizacjach, gdzie imperatywem jest konieczność szybkiego dostosowania się do warunków otoczenia, zmiany kultury organizacyjnej mogą napotkać na pewien opór. To, jak zatem efektywnie wdrożyć kulturę coachingową w organizacji pokazuje poniższy przykładowy przebieg uruchamiania procesu coachingowego¹⁶:

1. **Etap 1: Przeszkol się.** Dowiedz się jak najwięcej o coachingu w jego prawidłowej formie. Wybierz sprawdzoną szkołę coachingu lub zaangażuj trenera-coacha, który dostarczy ci wiedzy oraz pomoże sformułować plan działania. Najlepiej sam przejdź proces coachingowy.

¹⁴ D. Clutterbuck, D. Megginson, *Making Coaching Work: Creating a Coaching Culture*, CIPD, London 2005.

¹⁵ J. Whitmore, *Coaching trening efektywności*, Wyd. G+J Gruner+Jahr Polska, Warszawa 2011, s. 38

¹⁶ Opracowanie firma konsultingowa KNOW-HOUSE Projekty Psychologiczne. Klukowscy, <http://www.know-house.pl/inspiracje/kultura-coachingu-artykul> (odczyt: 28.04.2017).

2. **Etap 2: Zdobądź poparcie swojego przełożonego.** To najlepszy sposób, aby pomysłem zainteresować zarząd firmy.
3. **Etap 3: Przeprowadź prezentację-szkolenie.** Wprowadzanie zmian w kulturze organizacji wymaga poparcia i pełnego przekonania całego top managementu. Zgromadź więc argumenty, przygotuj prezentację i zaprosz na nią członków zarządu, dyrektorów, kierowników i wszystkie osoby, których udział wydaje ci się na tym etapie kluczowy. Kampanię informacyjną powtórz potem dla zespołu lub zespołów, które przejdą ten proces w formie próby.
4. **Etap 4: Przygotuj projekt.** Gdy uzyskasz akceptację zarządu, rozpisz wszystkie czekające cię działania. To często szeroko zakrojony, rozległy projekt biznesowy i dlatego zaprosz tutaj do pomocy różne osoby z organizacji.
5. **Etap 5: Poproś o wskazanie zespołu próbnego.** To ważny element, który daje poczucie bezpieczeństwa zarządowi i jednocześnie pozwoli wyłączyć wszystkie mocne strony projektu i możliwe pułapki.
6. **Etap 6: Zaczynj od minicoachingu.** Polega on na oswojaniu szerokiej grupy odbiorców z tą formą rozwoju. Wprowadź do zespołu próbnego coacha, który będzie osobą bezstronną. Jej zadaniem będzie pilotowanie osób z zespołu. Raz na 3-4 tygodnie będzie się ona spotykać z osobami z zespołu na krótkie 15-20-minutowe rozmowy. Tego typu interwencje dotyczą zazwyczaj operacyjnych aspektów codziennej pracy coachowanego. Ludzie dzięki temu uczą się myśleć i używać narzędzi coachingowych.
7. **Etap 7: Określ kryteria doboru osób do coachingu długoterminowego.** Bardzo ważnym elementem jest tutaj cel osoby przeznaczonej do coachingu. Musi on zawierać się w wizji, misji i celach organizacji. Nie możesz prowadzić coachingu dla osoby, której celem jest np. zmiana pracy. Proces coachingowy to z reguły 5-7 spotkań w odstępach 4-tygodniowych. Warto, aby na początku wśród tej grupy znalazły się osoby z zarządu, dyrektorzy, kierownicy i inne osoby, których postawa będzie miała wpływ na szeroką grupę pracowników.
8. **Etap 8: Przeprowadź projekt.** Może on zająć ok. 8-10 miesięcy.
9. **Etap 9: Podsumuj projekt.** Ale go nie kończ! To ważny wstęp do kolejnych projektów coachingowych. Teraz masz sporo argumentów, że jest to wartościowy proces i zarząd powinien wydać zezwolenie na uruchomienie podobnego procesu dla większej liczby zespołów¹⁷.

W praktyce proces coachingu wspiera rozwój, jednak jego inspiracji należy szukać w indywidualnych motywacjach ludzi, nie można go narzucić stosując metody nakazowe. Również odpowiedni styl zarządzania, ma ogromne znaczenie dla coachingu, preferowany to taki, który z jednej strony zwiększa dostęp do informacji, rozwijając tym samym świadomość zespołu, z drugiej deleguje uprawnienia

¹⁷ Ibidem.

i przekazuje część decyzyjności, co w konsekwencji podnosi zaangażowanie i wpływa na poziom odpowiedzialności pracowników.¹⁸ Jakże zatem korzyści może czerpać organizacja z przyjęcia kultury coachingowej? Te najistotniejsze to: poprawa wydajności i produktywności, rozwój pracowników, lepsze relacje i atmosfera współpracy, rozwój kreatywności i motywacji pracowników, wzrost elastyczności i otwartości na zmiany, właściwe wykorzystanie ludzi i ich zasobów itp.¹⁹

4. Coaching na świecie i w Polsce

Światowe i krajowe badania dotyczące stosowania coachingu w firmach i czerpania z niego korzyści, pokazują ogromną skalę tego zjawiska i jego dalszą eskalację. Według badań Chartered Institute of Personnel and Development w Wielkiej Brytanii, aż 78% respondentów odpowiedziało, że w ich firmach stosuje się coaching jako część systemu podnoszenia kwalifikacji pracowniczych. W 50% badanych firm coaching stał się dominującym elementem szkoleń. Można przyjąć, że podobne tendencje występują w innych krajach UE i należy się spodziewać podobnych zjawisk na rynku polskim. Już teraz coaching rekomendowany jest jako kontynuacja wielu procesów szkoleniowych dla firm²⁰.

Inne badanie, oceniające efekty coachingu w dłuższej perspektywie, przeprowadzone przez znaną firmę consultingową The Ken Blanchard Companies w 2008 r. wśród swoich klientów, trwało osiem lat i ukazało następujące prawidłowości: 92% uczestników procesu coachingu było bardzo zadowolonych z tego doświadczenia, zaś 90% stwierdziło, że była to doskonała inwestycja ich czasu i zasobów firmy. Jako największe korzyści uczestnicy podawali: poprawę relacji między pracownikami (77% wskazań), bardziej efektywną pracę zespołową (67%), poprawę zadowolenia z wykonywanej pracy (61%), poprawę wydajności pracy (53%) oraz poprawę jakości wykonywanej pracy (48%). Poza badaniem jakościowym można również w wielu opracowaniach znaleźć próby ilościowego określenia zwrotu z inwestycji w coaching. Zależnie od badania wynosi on między 400 a 700%, czyli każda złotówka inwestycji przynosi 4-7 złotych zysku²¹.

Z kolei raport z badania przeprowadzonego przez IBD Business School w 2009 roku wśród 75 firm wynika równie wysokie zainteresowanie respondentów tą formą szkoleń i budowaniem kultury coachingowej w ich firmach²².

¹⁸ J. Whithmore, *Coaching...* op. cit., s. 68.

¹⁹ Ibidem, ss. 183-185.

²⁰ Raport Coachowie – Europa i Polska,

<http://www.pifs.org.pl/pliki/rynekcoachowpifsraport08.pdf> (odczyt: 27.04.2017).

²¹ <https://www.crn.pl/artykuly/rynek/coaching-menedzski?page=3> (odczyt: 29.04.2017).

²² <http://ibd.pl/wiedza-dla-biznesu/coaching-trafna-inwestycja-czy-stracone-pieniadze> (odczyt: 26.04.2017).

42% respondentów deklaruowało, że w ich organizacji coachingiem zajmują się zarówno coachowie wewnętrzni, jak i zewnętrzni. Aż 66% wskazało, że ich kadra menedżerska jest szkolona w zakresie umiejętności menedżerskich, głównie poprzez udział w szkoleniach (66%) i indywidualnie przez przełożonych – 40% wskazań. Ponadto respondenci deklarowali, że najczęściej efekty coachingu mierzone są ich firmach przy pomocy oceny zmiany zachowań uczestnika (tab. 2).

Na pytanie o powody korzystania z coachingu indywidualnego (inaczej biznesowego, prowadzonego przez coacha wewnętrznego lub zewnętrznego) respondenci wskazywali, że jest on stosowany przede wszystkim jako narzędzie rozwojowe oraz jako narzędzie rozwiązywania problemów (rys. 1).

Jak pokazują powyższe badania, wdrożenie kultury coachingowej nie jest luksusem, ale warunkiem niezbędnym do tego, aby firma mogła być konkurencyjna na rynku oraz efektywnie się rozwijać.

Tabela 2. Badania efektywności coachingu

Efekty coachingu są mierzone przy pomocy:			
	tak	nie	nie wiem
oceny zadowolenia uczestnika coachingu	61%	21%	18%
oceny przyrostu wiedzy lub umiejętności uczestnika coachingu	58%	18%	24%
oceny zmiany zachowań uczestnika coachingu	76%	11%	13%
oceny efektywności biznesowej uczestnika coachingu	55%	18%	26%
oceny zwrotu z inwestycji w działanie coachingowe (szacowanie finansowych korzyści z coachingu w stosunku do jego kosztu dla organizacji)	13%	50%	37%

Źródło: <http://ibd.pl/wiedza-dla-biznesu/coaching-trafna-inwestycja-czy-stracone-pieniadze/>



Rys. 1. Wykorzystanie coachingu w firmach

Źródło: <http://ibd.pl/wiedza-dla-biznesu/coaching-trafna-inwestycja-czy-stracone-pieniadze/>

5. Podsumowanie

Odkąd Elton Mayo opracował koncepcję Human Relations, wiadomo było że pracownicy chcą być doceniani, mają wyższe potrzeby, chcą być kompetentni i mieć poczucie, że ich istnienie ma znaczenie dla organizacji. Odpowiedzią na to jest tworzenie organizacji zgodnej z naturą ludzką, a to można osiągnąć m.in. poprzez coachingową kulturę organizacyjną. Kulturę, która jest rozwojowa, mierzy się ze współczesnymi problemami zarządzania i odpowiada na potrzeby rynku, dzięki uruchamianiu i uwalnianiu przez coacha potencjału wiedzy u swoich podwładnych (coaching wewnętrzny). Natomiast efekty coachingu menedżerów wyższego szczebla (coaching zewnętrzny, biznesowy), mogą być najczęściej dostrzegane w poprawie ich stylu zarządzania, czy lepszych i bardziej przemyślanych inwestycjach. Innymi słowy, coaching pomaga na każdym poziomie organizacji w stawaniu się tym, kim chce być konkretny pracownik. Kultura organizacji zawsze wpływa na motywację pracowników, skuteczność menedżerów oraz wyniki przedsiębiorstwa – kultura coachingowa będzie potęgowała te efekty.

Literatura

- [1] **Berłowski P.:** *Trener specjalnie dla prezesa. Coaching – metoda indywidualnego rozwijania umiejętności menedżerskich*, Personel, nr 10/1999.
- [2] **Clutterbuck D., Megginson D.:** *Making Coaching Work: Creating a Coaching Culture*, CIPD, London 2005.
- [3] **Ellinger A.D., Hamlin R.G., Beattie R.S.:** *Behaviour indicators of ineffective managerial coaching*. Journal of European Industrial training. Vol. 32, Nr 4, 2008.
- [4] **Guryn H.:** *Skrzynka z narzędziami*. Personel i zarządzanie, nr 11/2007, s. 40.
- [5] **Hofstede G.:** *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- [6] <https://www.crn.pl/artykuly/rynek/coaching-menedzerski?page=3> (odczyt: 29.04.2017).
- [7] <http://ibd.pl/wiedza-dla-biznesu/coaching-trafna-inwestycja-czy-stracone-pieniadze>, (odczyt: 26.04.2017).
- [8] <http://nf.pl/manager/coaching-menedzerski-czym-wlasciwie-jest,,15120,155> (odczyt: 28.04.2017).
- [9] <http://www.know-house.pl/inspiracje/kultura-coachingu-artykul> (odczyt: 28.04.2017).
- [10] <http://www.pifs.org.pl/pliki/rynekcoachowpifsraport08.pdf> (odczyt: 27.04.2017), Raport Coachowie – Europa i Polska.
- [11] **Knap-Stefaniuk A.:** *Szkolenia pracowników a konkurencyjność organizacji*, Zarządzanie Zmianami, nr 1/2002.
- [12] **Krool R.:** *Coaching, jak osiągnąć wynik przy pomocy innych*, Personel, nr 3/1998.
- [13] **Kucharczyk-Capiga J.:** *Korzystna zmiana. Jak wdrożyć kulturę coachingową w organizacji*, Personel i zarządzanie, nr 1(322), 2017, s. 17.

-
- [14] **Law H.:** *The psychology of coaching; mentoring and learning (2nd Ed.)*, Oxford, UK: Wiley & Sons 2013.
- [15] **Likert R., Likert J.:** *New Ways of Managing Conflict*. New York, NY; McGraw-Hill 1976.
- [16] **Morgan G.:** *Images of Organization*, Thousand Oaks, CA Sage 1997.
- [17] **Parsloe E.:** *Coaching i mentoring*, Wyd. Petit, Warszawa 1998.
- [18] **Pocztowski A.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- [19] **Rae L.:** *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
- [20] **Rostkowski T.:** *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
- [21] **Schein E.:** *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco 1982.
- [22] **Sulkowski Ł.:** *Pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu nr 24, Wrocław 2011.
- [23] **Walczyk M., Kawecki S.:** *Analiza potrzeb szkoleniowych studentów Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej*, [w:] J.P. Lenzion, M. Szczepanik (red.) *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Media Press, Łódź 2011.
- [24] **Whithmore J.:** *Coaching trening efektywności*, Wyd. G+J Gruner+Jahr Polska, Warszawa 2011.