PUBLIKACJA STUDENCKIEGO KOŁA NAUKOWEGO MANAGE TEAM

Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu

pod redakcją

Arona-Axela Wadlewskiego i Artura Modlińskiego

WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

Martyna Kukulska

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

COACHING JAKO INNOWACYJNA METODA W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje się jako strategiczne, spójne podejście do zarządzania najcenniejszym zasobem każdej organizacji – jakim są ludzie, którzy w niej pracują i którzy indywidualnie lub zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia celów¹. Obecnie zarządzanie w przedsiębiorstwie uzależnione jest od globalnej działalności gospodarczej, silnej konkurencji, w nastawieniu na jakość i wydajność działań. Ważne jest podejmowanie szybkich decyzji, kiedy nie ma czasu na skrupulatne analizy problemu i sytuacji. W takich warunkach niemożliwe jest zastosowanie tylko jednej techniki czy metody zarządzania. Pojawia się konieczność wykorzystywania metod i narzędzi, które pomogą przynieść organizacji konkretne korzyści w danym momencie jak i wyciągać wnioski na przyszłość i czerpać z nich długofalowe profity. Jedną z takich metod jest właśnie coaching. Podczas którego pracownik podnosi swoje kwalifikacje, naprawia błędy, osiąga indywidualne cele a tym samym przyczynia się do wzrostu wydajności swojej pracy, co skutkuje większą efektywnością i osiągnięciem celów organizacyjnych.

Coaching a doskonalenie pracowników

Pojęcie coachingu jest ściśle związane z zagadnieniami psychologii, ponieważ wykorzystuje się podczas procesu coachingowego metody stosowane właśnie w tej dziedzinie nauki. Jest to proces szkoleniowy, który w szczególności nastawiony jest na wykształcenie i udoskonalenie umiejętności pracownika, wspierania rozwoju utrwalania umiejętności przy pomocy drugiej osoby – coacha – poprzez

¹ M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2010, s. 23.

obserwację, stawianie celów i zadań, regularne udzielanie informacji zwrotnych i trenowanie nowych zachowań. Coaching jest związany z rozwojem personelu, a w szczególności jest on przydatny dla kadry menedżerskiej, która odpowiedzialna jest za zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, za motywowanie, ocenianie i kontrolowanie postępowania pracowników im podległych. Proces ten najczęściej prowadzony jest w układzie jeden szkolony (*coachee*) – jeden szkolący (*coach*). Polega on na indywidualnej pomocy w rozwoju poprzez wsparcie i doradztwo, od którego w dużym stopniu zależy skuteczność procesu edukacyjnego w firmie. Najczęściej coaching występuje w obszarach: komunikacji interpersonalnej, asertywności, udzielania informacji zwrotnej, zarządzania czasem, zarządzania projektem, delegowania zadań, trudnych sytuacji czy po prostu osiągnięcia założonych przez siebie celów. Poziom umiejętności i wiedzy osób, które wzięły udział w takim procesie decyduje o wynikach ich pracy, a wyniki ich pracy – o wynikach trenera-menedżera².

Coaching menedżerski to wszelkie działania przełożonego, mające na celu podniesienie kwalifikacji pracownika. Jest to proces dwustronny, w którym uczestniczą przełożony i podwładny, który osiąga określone kompetencje przez rzetelną ocenę, dobrze ukierunkowaną praktykę i systematyczne informacje zwrotne na temat osiągniętych efektów³. Proces coachingu można podzielić na cztery etapy⁴:

1) Analiza sytuacji – podczas tego etapu określamy źródła zaistniałego problemu, sytuacji, która wymaga poprawy, określamy przyczynę problemu. Na tym poziomie najważniejszą umiejętnością trenera powinno być obserwowanie i diagnoza problemu oraz umiejętność przeprowadzenia rozmowy na ten temat z pracownikiem.

2) Plan działania, czyli zawarcie kontraktu. Podczas tego etapu określamy cel coachingu, opracowujemy konkretne metody działania, niezbędne zasoby, sposób kontrolowania procesu, ewentualne konsekwencje. W tym etapie coach powinien wykazać się umiejętnością utworzenia spersonalizowanego planu dla pracownika.

3) Wykonanie. Wdrażamy w proces coachingowy plan działania, który wcześniej wypracowaliśmy. Na tym etapie realizujemy to co zostało zawarte w planie działań. W zależności od wcześniejszej umowy proces coachingowy odbywa się z mniejszą lub większą ingerencją coacha. Należy pamiętać, że trener jest jedynie osobą wspierającą działania pracownika. Towarzyszy na każdym etapie procesu i jedynie wspiera, a nie wyręcza szkolącego. Coach podczas realizacji planu powinien wykazać się znajomością technik uczenia i metodami coachingowymi.

² M. Kunasz, *Przegląd metod szkoleniowych "On the job"*, http://mikroekonomia.net/system/publication_files/736/original/22.pdf?1315213412 [Dostęp z dn. 09.06.2015 r.].

³ D. Michalik, *Wpływ coachingu na zarządzanie przedsiębiorstwem*, <http://www.humanitas.edu.pl/czasopisma/Documents/aaMichalik.pdf>, [Dostęp z dn. 09.06.2015 r.].

⁴ Tamże.

4) Podsumowanie. Analizujemy to, co zrobiliśmy. Celem jest ocena, czy „trening” przyniósł spodziewane rezultaty. Jeśli nastąpiła poprawa, omawiamy doświadczenie i zamykamy proces coachingu. Jeśli poprawa nie nastąpiła, bądź też jej wyniki są nadal niesatysfakcjonujące, wracamy do etapu pierwszego, czyli analizy sytuacji.

Siedem zasad coachingu

Carol Wilson w książce *Coaching biznesowy* wyróżnia siedem zasad coachingu. Na szczycie sytuuje świadomość, odpowiedzialność i wiarę we własne możliwości⁵.

1) Świadomość

Jeden z wielu elementów, na które coaching ma największy wpływ. Mimo, że trener nie wywiera wpływu na pracownika, nie poddaje go presji, a jedynie prowadzi na właściwą drogę, to szkolony osiąga cele, coaching przynosi sukces.

2) Odpowiedzialność

Odpowiedzialność za siebie i za swoje decyzje jest podstawą dobrego coachingu. Proces nauki jest efektywniejszy, gdy sami dochodzimy do czegoś, niż kiedy ktoś podaje nam gotowe rozwiązania. Coach ma jedynie przeprowadzić pracownika przez wszystkie etapy coachingu – zmiany. To co znajdzie się w treści każdego poziomu procesu należy tylko do szkolonej osoby.

3) Wiara w siebie

Sukces opiera się na poczuciu pewności, że potrafimy coś zrobić. Sprzyja temu przestrzeń, w której można próbować, popełniać błędy, uczyć się i osiągać sukcesy, zamierzone cele. Kiedy pracownicy nabywają nowe umiejętności, największą pomoc daje im możliwość swobodnego wykonywania tej czynności, przećwiczenia w przyjaznej atmosferze, we wsparciu i motywacji ze strony menedżera.

4) Wolność od poczucia winy

W procesie coachingu błędy postrzegane są jako nauka i zdobywanie doświadczeń. Coach nie wydaje osądów co do osoby, która pragnie zmienić coś w swoich umiejętnościach, nie wczuwa się w życie szkolonego. Pomaga on jedynie wykrystalizować cele, wnosi wartość do procesu przez ułatwianie przejścia przez etapy coachingu.

5) Zorientowanie na rozwiązanie

Kiedy skupiamy się na problemie, wydaje on nam się coraz trudniejszy; kiedy skupiamy się na rozwiązaniu, wtedy mamy więcej energii na jego rozwiązanie.

⁵ C. Wilson, *Coaching biznesowy. Praktyczny poradnik dla coachów, menedżerów i specjalistów HR*, Warszawa 2010, s. 33.

Dlatego kiedy myślimy w kierunku końca problemu nastawienie staje się o wiele bardziej optymistyczne, poziom energii podnosi się, a problem zaczyna maleć na korzyść osiągnięcia celu.

6) Wyzwanie

Większość ludzi lubi podejmować wyzwania i podnosić poprzeczki, ale tylko wtedy, kiedy otoczenie jest motywujące i wspierające. Coach pomaga coachowanemu zrobić krok do tyłu i spojrzeć na problem z innej perspektywy. Często proces coachingu opisywany jest jako „trzymanie lustra”, kiedy pracownik może spojrzeć na cel we właściwych proporcjach.

7) Działanie

Proces coachingu odkrywa nowe perspektywy dla szkolonego i poszerza jego świadomość. Dzięki temu coachowany zyskuje nowy ogląd świata, dostrzega nowe możliwości. To zachęca go do działania i dokonywania zmian oraz motywuje do przekuwania tych działań na nowe nawyki.

Model coachingowy GROW

Modele coachinowe wspierają działania i umiejętności coachingowe w sposób ramowy. Istnieje wiele modeli, np. coraz popularniejszy model inteligencji emocjonalnej, model GROW, model SMART czy EXACT.

Za DNA coachingu uważany jest model GROW, który został opracowany przez ojca coachingu, czyli Johna Whitmore’a. Następne modele wywodzą się właśnie z tego pierwowzoru.

Model ten pokazuje jakie kroki powinien podjąć coach, aby być skutecznym. Dobry coaching to w 80% osoba coacha, a w 20% stosowany model coachingowy⁶. Jego nazwa pochodzi to akronim pierwszych liter:

G oal (określ cel),

R eality (zbadaj aktualną rzeczywistość),

O ptions (poznaj możliwości),

W ill (podejmij decyzję i ustal plan działań).

Sekwencja ta wskazuje na zorientowanie na cel i rozwiązanie, które jest charakterystyczne w metodzie coachingowej.

Cel – czyli jego określenie jest pierwszym krokiem na drodze do jego osiągnięcia i pozwala na skupienie się na rozwiązaniu zamiast na samym problemie. Prowadzący coaching odnosi się do celu na początku każdej sesji, a także w trakcie, kiedy szkolony może odbiegać od głównego założenia procesu.

Rzeczywistość – polega na zbadaniu aktualnej rzeczywistości coachowanego. Musi on wiedzieć na czym się skupić, co przeanalizować. Ma on wtedy

⁶ Tamże, s. 67.

dostrzec nowe perspektywy i rozwiązania dla danego problemu. Na tym etapie pożądanym jest aby poświęcić więcej czasu na analizę przestrzeni, w jakiej znajduje się coachowany, co go otacza, jakie posiada zasoby. Dzięki dokładnej analizie rzeczywistości coaching przynosi sukces.

Możliwości – kiedy coachowany posiada już informacje na temat otoczenia siebie i swojego problemu, powinien odpowiedzieć na pytania o listę możliwości, jakie ma dzięki spojrzeniu na cel z innej perspektywy. Czego dowiedział się dzięki takiemu oglądowi, jakie ma pomysły na dalszy rozwój.

Działanie – to ostatni element jaki podejmuje coachowany podczas procesu edukacyjnego. Pierwsze trzy elementy tego modelu budują świadomość, poznaje swoją sytuację i dzięki temu jest zmotywowany do wzięcia odpowiedzialności za zmianę.

Etapy GROW nie zawsze muszą występować w takiej kolejności. Jest to umowny schemat. A trener prowadzący coaching może swobodnie poruszać się między tymi poziomami, w zależności od aktualnej potrzeby i stopnia świadomości coachowanego.

Techniki coachingowe

Coaching nie jest jedynie narzędziem zarządzania, które wykorzystuje się tylko podczas specjalnych rozmów z podwładnymi, lecz także sposobem komunikowania się z pracownikami. Menedżerowie, kształtując umiejętności poszczególnych osób w swoich zespołach nie tylko realizują cele firmy, ale także budują swój autorytet⁷.

Do najważniejszych technik coachingowych należą: słuchanie, zadawanie pytań, parafrazowanie, udzielanie i przyjmowanie informacji zwrotnych. Ogólnie rzecz biorąc podane czynności wchodzi w skład naszego codziennego funkcjonowania, nie tylko w obrębie firmy ale także życia prywatnego. Dzięki temu, proces coachingu staje się naturalnym i możliwym do zastosowania w niemal każdej dziedzinie, jak np. coaching biznesowy, coaching życiowy, coaching dla osób walczących z otyłością, coaching kariery, sportowy, etc.

Bycie dobrym coachem wymaga umiejętności dobrego słuchania i wysłuchania szkolonego. Coach nie jest „gąbką”, która wchłania wszystko o czym mówi pracownik, ale stosuje rodzaj „aktywnego słuchania”. Dzięki któremu coachowany ma poczucie wysłuchania i zrozumienia. Kolejną techniką stosowaną w procesie jest zadawanie pytań, któremu trenerzy poświęcają dużo czasu w trakcie sesji coachingowych. Jest jeden powód, dla którego coach zadaje wiele pytań – chodzi głównie o to, by pracownik, który dąży do osiągnięcia celu bądź rozwiąza-

⁷ M. Sobociński, *Coaching jako styl zarządzania zespołem*, <http://www.csjet.pl/art12.pdf> [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].

nia problemowej sytuacji – sam dotarł w ten sposób do informacji o sobie lub ważnych wniosków, których poszukiwał. Parafrazowanie służy doprecyzowaniu wypowiedzi i jej znaczenia. Ustanawia dobre relacje pomiędzy rozmówcami i pokazuje jaki wysiłek wkłada coach, by zrozumieć co chce powiedzieć mu osoba szkolona. Dzięki powtarzaniu słów rozmówcy w zmienionej formie lepiej można zrozumieć samego siebie – to co powiedzieliśmy. Daje to również możliwość delikatnego nakierunkowania osoby, która oddala się od celu skupiając jedynie na detalach. Informacja zwrotna określana jest mianem daru, jest dawana głównie z dobrych pobudek. Bez względu na to, co chcemy przekazać – czy dobrą czy złą informację – robimy to zawsze z chęci niesienia pomocy drugiej osobie, nie po to by ją zranić. Za każdą informację zwrotną należy podziękować, ponieważ daje możliwość drugiej osobie na poznanie obszarów do rozwoju lub tych, które są już na tyle rozwinięte, że należy je jedynie pielęgnować.

Kultura coachingowa w organizacji

Obecnie istnieją firmy, które całkowicie oddały się idei działań coachingowych. Ale wciąż jednak są organizacje, gdzie stosuje się tradycyjne techniki zbudowane na fundamencie tyranizowania i strachu. Kultura organizacji zmieni się tylko wtedy, gdy ludzie je tworzący będą zmieniać siebie. Dlatego aby zacząć zmieniać kulturę organizacyjną należy rozpocząć delegowanie zadań, budować współodpowiedzialność pracowników za cele, pomóc budować wiarę pracowników we własne możliwości, nie szukać winnych, a znajdować rozwiązania.

Wdrażanie kultury coachinowej składa się z następujących etapów⁸:

1) Analiza organizacji.

Jest to niezbędny etap, w którym należy zanalizować kulturę organizacyjną pod kątem wdrożenia coachingu, czyli gotowości na udzielenie informacji zwrotnej (feedback'u), a także na gotowość jej przyjęcia, a także poziom zaufania w organizacji i wartości komunikacyjne istniejące w firmie.

2) Określenie grupy coachingowej.

Biorąc pod uwagę specyfikę i potrzeby firmy należy ustalić, kto w firmie będzie pełnił rolę coacha. Może to być kadra zarządzająca, menedżerowie, szefowie projektów, bądź stali, wydelegowani coachowie.

3) Rozpoczęcie edukacji menedżerów-coachów

Wyłonieni przyszli coachowie zostają poddawani procesowi szkoleniowemu do roli trenera-menedżera. Mogą to być szkolenia e-learningowe, kursy certyfikowane lub początkowo udostępnienie materiałów do samodzielnego studiowania.

⁸ Wdrażanie kultury coachingowej, <http://ibd.pl/coaching/wdrażanie-kultury-coachingowej/>, [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].

4) Opracowanie procedur działania coachingu

Ten etap rozpoczyna się jeszcze w trakcie szkolenia coachów. Następuje wypracowanie głównych założeń coachingu stosowanego w konkretnej organizacji. Przyszli coachowie zaangażowani są w ten proces, aby stworzyć zasady funkcjonowania coachingu w firmie i wziąć za niego odpowiedzialność.

5) Promowanie coachingu w firmie

Przygotowanie coachów do prowadzenia prezentacji z tego zakresu. Określenie narzędzi promocji (Internet, spotkania informacyjne, broszury, etc.)

Wdrażanie kultury coachingowej powinno obejmować wszystkie poziomy zarządzania w firmie⁹. Tylko wtedy możliwe jest powiązanie celów organizacji z indywidualnym celami menedżerów, oraz trwałe przenikanie kultury coachingowej w codzienną praktykę zarządzania pracownikami.

Jakie jest ryzyko dla firm, które nie wdrożą kultury coachingowej?¹⁰

1) Firmy te będą mniej innowacyjne – ponieważ bazując na pojedynczych osobach poszukujących efektywnych strategii rozwoju firmy (menedżerowie), nie angażują kreatywności wszystkich pracowników. Kultura coachingowa tworzy środowisko, gdzie każdy ma możliwość systematycznego doskonalenia i wdrażania własnych pomysłów.

2) Firmy te nie wykorzystają pełnego potencjału swoich ludzi. Przy obecnym tempie rozwoju, wyzwaniem jakiego stwarza rynek, firma, która nie będzie w 100% korzystała z talentów swoich ludzi, przegra z tymi firmami, które stworzą warunki pracy zgodne z kulturą coachingową.

3) Firmy te stracą najlepszych pracowników, ponieważ taka praca nie będzie dla nich motywująca. Dotyczy to w szczególności pracowników wiedzy, którzy mają coraz wyższe wymagania co do warunków pracy i możliwości rozwoju i z łatwością odchodzą do pracodawców lepiej przygotowanych do tego, aby ich docenić i stworzyć warunki do rozwoju.

Dostosowanie stylu coachingu według potrzeb pracowników

Coaching jest procesem edukacyjnym dopasowanym do indywidualnej jednostki. Jest prowadzony w relacji „jeden na jeden”, dlatego tak duże znaczenie dla jego skuteczności ma dobranie odpowiedniego stylu rozmowy i całego procesu. Należy ten styl dopasować według dojrzałości zawodowej pracownika, jego kwalifikacji, typu osobowości, samodzielności, zaangażowania, odpowiedzialności.

⁹ Jak wdrażać kulturę coachingową w firmie?, <http://archiwum.nf.pl/10960-jak-wdrazac-kulture-coachingowa-w-firmie/>, [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].

¹⁰ J. Skrzypczyński, E. Krokosz, *Fundamenty kultury coachingowej*, <http://adventureforthought.com/pl/kultura-coachingowa-co-to-jest-i-jakie-sa-korzysty/>, [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].

ści i gotowości do zmiany. Pracownicy o niższych poziomach kompetencji zawodowych wymagają zastosowania coachingu instruktażowego, polegającego na przekazywaniu diagnozy sytuacji przez prowadzącego, wytyczania niezbędnych działań do osiągnięcia celu. Ten styl charakteryzuje się większą ilością instrukcji podawanych przez coacha w porównaniu z ilością pytań, które miałyby zachęcać pracownika do samodzielnej analizy i oceny. W stosunku do pracowników o wyższej dojrzałości zawodowej bardziej skuteczne okazują się style partnerskie – lidera lub motywatora, podczas których stosuje się dialogi i współdecydowanie. Wobec pracowników o bardzo wysokich poziomach dojrzałości najbardziej pożądanym stylem jest styl delegujący, w którym coach jedynie naprowadza pracownika na odpowiednie wnioski poprzez zadawanie pytań, delegowanie zadań do wykonania. To pracownik jest ekspertem w danej dziedzinie.

Coaching rozwojowy stosowany jest najczęściej wobec pracowników, którzy osiągają dobre wyniki w pracy, ale ich potencjał zawodowy nie jest wykorzystany w pełni. Odpowiednio wydelegowane zadania pozwalają przełożonemu w pełni wykorzystać potencjał pracownika, zmotywować go wyzwaniem i szansą rozwoju zawodowego i osobistego. W sytuacji odwrotnej, kiedy rezultaty odbiegają od założonych efektów – coaching daje możliwość analizy przyczyn pogorszenia wyników w pracy, a także skonstruowaniu informacji zwrotnej i ustaleniu obszarów do rozwoju oraz stworzeniu planu naprawy sytuacji.

Cztery style coachingu

Nie ma jednego uniwersalnego sposobu na prowadzenie coachingu¹¹. Menedżer musi dostosować styl kierowania i prowadzenia coachingu do konkretnego pracownika. Takie dostosowanie powinno opierać się na znalezieniu właściwych proporcji pomiędzy treningiem i motywacją. Można wyróżnić następujące style:

1) Styl instruktora

Charakteryzuje się dawaniem szczegółowych rad jak poprawić wyniki, błędy pracownika. Może to być np. analizowanie z pracownikiem raportu z wyników sprzedaży.

2) Styl lidera

Widoczny jest dzięki udzielaniu porad pracownikowi na temat pewnych aspektów jego pracy, nadzorowanie go podczas wykonywania obowiązków, uświadamianie mu jego błędów i wskazywanie konsekwencji.

¹¹ *Nowoczesne techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, <http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/58.pdf>, [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].

3) Styl motywatora

W tym stylu coach znajduje i zastosowuje sposoby na podniesienie stopnia motywacji pracownika. Wpływa na zaangażowanie pracownika w swoją rolę w organizacji poprzez np. Uświadamianie pracownikowi, że poprzez większe zaangażowanie w pracę zwiększy się jego efektywność a to z kolei może wpłynąć na jego wynagrodzenie.

4) Styl delegującego

Coach precyzuje obszary wymagające poprawy, a także dookreśla cele i oczekiwane efekty poprzez np. Wdrożenie pracownika w nowy projekt i związane z tym jego obowiązki.

Korzyści coachingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Biorąc pod uwagę korzyści wynikające z zastosowania coachingu w firmie możemy wyróżnić następujące obszary:

- oszczędność środków finansowych i czasu jakie trzeba byłoby poświęcić na przeprowadzenie szkoleń na zewnątrz firmy,
- możliwość rozwijania ścieżki kariery zawodowej i rozwijania się w miejscu pracy,
- dzięki coachingowi wzmacniamy pracownika, a dzięki temu powodujemy wzmocnienie pozycji firmy na rynku,
- wzrost efektywności i skuteczności w osiągnięciu celów jednostkowych i całej organizacji,
- firmy posiadają zmotywowany i zaangażowany zespół,
- pracownicy mają poczucie rozwoju osobistego i zespołowego – nabywają nowe umiejętności,
- firmy świadomie tworzą własną i zespołową motywację i zaangażowanie,
- organizacja zwiększa swobodę w budowaniu relacji w zespole i doborze metod przeciwdziałających pojawiających się dysfunkcji,
- coaching przyczynia się do zwiększenia kultury w przedsiębiorstwie

Niektóre z korzyści osobiste wynikające dla pracowników z coachingu w przedsiębiorstwie¹²:

- pracownicy odczuwają większą pewność siebie i wykazują się wyższym poziomem umiejętności, a co za tym idzie – większą produktywnością,

¹² B. Babczyński, *Nowoczesne formy rozwoju pracownika czyli jak poszerzać wiedzę pracowników, rozwijać ich kompetencje i umiejętności niezbędne do wykonywania pracy na obecnym bądź przyszłym stanowisku*, http://archiwalna.wup.lodz.pl/files/ciz/ciz_Nowoczesne_formy_rozwoju_pracownika.pdf, [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].

- obserwują rozwój kariery i umocnienie swojej pozycji zawodowej – uzyskanie stałej, większej efektywności we wszystkim co robią,
- pracownicy podejmują dobre decyzje – cechują się większą elastycznością,
- dostrzegają szczęśliwsze i bardziej spełnione życie, dzięki poczuciu zadowolenia z własnej pracy,
- poprzez uzyskanie zaufania podnosi się jakość życia pracownika,
- zwiększa się klarowność celów i wartości pracownika,
- pracownik ma większą jasność dotyczącą tego, czego chce i co może dać w relacjach; jego relacje są bardziej satysfakcjonujące dla zaangażowanych w nie stron,
- utrzymuje stymulację intelektualną wynikającą z dyskusji dotyczącej ważnych pomysłów – jest bardziej twórczy – uczy się więcej oraz usuwa zahamowania wstrzymujące go przed bardziej efektywną nauką,
- stopniowo staje się osobą, którą chce być, staje się wzorem dla innych,
- coaching zapewnia potencjał pozwalający pracownikowi na postęp w pracy i zwiększa jego długoterminowe perspektywy,
- pracownicy czują się docenieni w swojej pracy,
- mają świadomość swojej roli w organizacji,
- pracownicy odczuwają satysfakcję i zainteresowanie nowym stylem zarządzania w firmie,
- załoga organizacji podkreśla wysłuchanie i docenienie ich zdania oraz znaczenie szacunku i empatii wśród pracowników i menedżerów.

Podsumowanie

Organizacje poszukują coraz to nowych rozwiązań i wyzwań konkurencyjnych w celu poprawienia wyników w swojej działalności. Podążają w kierunku nowych sposobów na przetrwanie, decydują się na innowacje w zarządzaniu kapitałem przedsiębiorstwa, a najważniejszym jest kapitał ludzki. Pośród wielu dostępnych rozwiązań dla firm wiele z nich decyduje się na coaching jako metodę zarządzania zasobami ludzkimi, czyli najistotniejszym kapitałem w organizacji. Coaching jest takim procesem, dzięki któremu ludzie odnajdują i wdrażają rozwiązania najbardziej zgodne ze swoim światopoglądem i adekwatne dla siebie samego. Właściwie przeprowadzony proces doprowadzi do wypracowania optymalnej i korzystnej sytuacji dla przedsiębiorstwa, który zastosuje model zarządzania oparty o techniki i narzędzia coachingowe. Wprowadzenie takiego stylu zarządzania wpływa na poprawę jakości pracy, podnosi skuteczność działania jakościowego, a to przekłada się na wyniki firmy i jej pozycję na rynku. Takie działania wpływają na poprawę atmosfery w pracy a tym samym zwiększa się zaangażowanie pracowników co powoduje rozwój przedsiębiorstwa.

Coaching pozwala na spojrzenie na przedsiębiorstwo, jego zasoby i problemy oraz indywidualnie na pracowników z tzw. innej perspektywy. Uwalnia nowe potencjały w organizacji, wyzwala kreatywność nie tylko menedżerów, ale także pracowników.

Bibliografia

- Amstronm M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2010.
- Babczyński B., *Nowoczesne formy rozwoju pracownika czyli jak poszerzać wiedzę pracowników, rozwijać ich kompetencje i umiejętności niezbędne do wykonywania pracy na obecnym bądź przyszłym stanowisku*,
- Kunasz M., *Przegląd metod szkoleniowych "On the job"*, http://mikroekonomia.net/system/publication_files/736/original/22.pdf?1315213412 [Dostęp z dn. 09.06.2015 r.].
- Michalik D., *Wpływ coachingu na zarządzanie przedsiębiorstwem*, <http://www.humanitas.edu.pl/czasopisma/Documents/aaMichalik.pdf>, [Dostęp z dn. 09.06.2015 r.].
- Skrzypczyński J., Krokosz E., *Fundamenty kultury coachingowej*, <http://adventureforthought.com/pl/kultura-coachingowa-co-to-jest-i-jakie-sa-korzysci/>, [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].
- Sobociński M., *Coaching jako styl zarządzania zespołem*, <http://www.csjet.pl/art12.pdf> [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].
- Wilson C., *Coaching biznesowy. Praktyczny poradnik dla coachów, menedżerów i specjalistów HR*, Warszawa 2010.
- http://archiwalna.wup.lodz.pl/files/ciz/ciz_Nowoczesne_formy_rozwoju_pracownika.pdf, [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].
- Wdrażanie kultury coachingowej*, <http://ibd.pl/coaching/wdrazanie-kultury-coachingowej/>, [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].
- Jak wdrażać kulturę coachingową w firmie?*, <http://archiwum.nf.pl/10960-jak-wdrazac-kulture-coachingowa-w-firmie/>, [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].
- Nowoczesne techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, <http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/58.pdf>, [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].

WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-7969-895-0