

# Coaching – nowoczesna metoda rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji

*Coaching – modern method of developing human capital in organization*

*Ewelina Kalinka, Społeczna Akademia Nauk w Tarnobrzegu*

STRESZCZENIE

Artykuł przedstawia definicję i genezę coachingu oraz wyjaśnia jego rosnący fenomen w życiu codziennym, w organizacji, czy też na rynku. W artykule znajdziemy także odpowiedzi na pytania, dlaczego coaching pojawił się w organizacjach, w jaki sposób wspiera rozwój firmy i kapitału ludzkiego oraz jakie niesie ze sobą korzyści. Druga część artykułu przedstawia znaczenie doskonalenia się i modernizacji w aspekcie coachingu. W tej części zaprezentowane zostały także perspektywy rozwoju coachingu i jego znaczenie na przykładzie pracy związanej z rynkiem nieruchomości.

**Słowa kluczowe:** coaching, kapitał ludzki, rynek nieruchomości.

The article presents the definition of coaching, the origins of rise and explains its growing phenomenon. In the article we will also find answers to the questions why coaching appeared in organizations, how it supports the development of the company and human capital and the benefits what it brings. The second part of the article shows the importance of improving and modernization in the aspect of coaching. This section also presents the perspectives of coaching development and its importance in example work related with real estate market.

**Keywords:** coaching, human capital, real estate market.

ABSTRACT

## Wstęp

Do powstania coachingu w dużej mierze przyczynił się ruch potencjału ludzkiego, który w późnych latach 60., w Kalifornii, rozwinął się z różnych form terapii. Jego założeniem była teza, że człowiek jest „nieskończenie twórczy”, a także powodowany ciągłym dążeniem do rozwoju. Koncepcją tego ruchu było również to, że człowiek jest istotą odpowiedzialną, mogącą wykorzystywać swój potencjał bez wykorzystywania innych osób, czy też manipulowania nimi (Sidor-Rządkowska 2009: 13). Dzisiejsze rozumienie słowa „coaching” nadał tenisista T. Gallwey w latach 80. w swojej książce pt. *Tenis – wewnętrzna gra*. Stwierdził on, że najlepszym sposobem pomocy w osiągnięciu sukcesu nie jest udzielanie rad, lecz zadawanie pytań, które mają pomóc w korzystaniu z własnego doświadczenia. Coaching wtedy też oznaczał usługę będącą w ofercie specjalistów z zewnątrz w dziedzinie terapii, psychologii czy szkoleń osobom z wyższych stanowisk w hierarchii organizacji. Coaching osiągnął tak ogromny sukces, że przedsiębiorstwa zaczęły zatrudniać, a następnie szkolić coachów wewnątrz organizacji. Gdy taki system okazał się równie efektywny i przynoszący korzyści, nie było wątpliwości, że coaching jest doskonałą metodą zarządzania i rozwoju na każdym szczeblu przedsiębiorstwa (Sidor-Rządkowska 2009: 15).

## Czym jest coaching?

Coaching to wyjątkowy proces, który wzmacnia indywidualny, kompleksowy i stały rozwój wszelkich kompetencji człowieka. Jego mechanizm i efekty jakie ze sobą niesie są nie tylko inspiracją dla człowieka w budowaniu wartościowych postaw, czy też w korzystaniu z własnego potencjału i możliwości, ale także pomaga w budowie wartościowych postaw, rozwoju nowych strategii zachowań

oraz przyczynia się do osiągnięcia wyznaczonych celów. Coaching powoduje, że dana osoba wykorzystuje swoje umiejętności lepiej oraz zyskuje lepszą motywację i większą kreatywność (Zubrzycka-Nowak 2010: 66). W ciągu ostatnich lat zauważyć można wzrost zainteresowania coachingiem na całym świecie – powody są mierzalne, bowiem badania przeprowadzone przez Chartered Institute for Professional Development wykazały, że:

- 99% ankietowanych przyznało, że coaching może przynieść korzyści przedsiębiorstwom;
- 67% respondentów ocenia go jako skuteczny bądź bardzo skuteczny (Law, Ireland, Hussain 2010: 73).

Wartości te wynikają z faktu efektywności coachingu. Jest on pomocny nie tylko indywidualnym osobom, ale także całym organizacjom pozwala osiągać optymalne tempo rozwoju i świetne efekty działania.

Coaching przynosi efekty w głównej mierze z powodu relacji między coachem a osobą coachowaną, opartej na wsparciu, a także dzięki sposobom i stylowi używanej komunikacji. Osoba, która jest coachowana dowiaduje się wielu rzeczy, jednak nie od samego coacha, lecz od samej siebie, dzięki stosowanym przez niego działaniom stymulującym. I to jest właśnie zasadniczą cechą coachingu – zachęca on coachowanego do wzięcia za siebie odpowiedzialności, do poczucia, że ma on wpływ na własne życie, do ciągłego rozwoju i nauki, do poszukiwania kreatywnych rozwiązań problemów, a także do podejmowania decyzji i wykorzystywania swego potencjału (Jarvis, Lane, Fillery-Travis 2004: 27.3). W czasie relacji coachingowej osoba pogłębia swoją świadomość o wartościach decydujących o jej życiowych wyborach i na tym koncentruje swoje myśli, słowa oraz działania (Bennewicz 2005: 15). Dzięki coachowi klient sam odkrywa rzeczy, które mogą prowadzić do znalezienia większej liczby możliwości i nieoczywistych rozwiązań.

## Szkolenie pracowników jako czynnik determinujący rozwój przedsiębiorstwa

Nie tylko ekstremalne zmiany są wyzwaniem. Każde przedsiębiorstwo modernizuje się, doskonali i próbuje odnieść sukces. Do wszelkich zmian w organizacji motywuje przede wszystkim chęć uzyskania przewagi nad konkurencją, podnoszenia jakości produkowanych wyrobów bądź świadczonych usług, zaoszczędzenia pieniędzy, czy też maksymalizacji zysku. Wszystkie firmy muszą pogodzić się z faktem, że do utrzymania klienta niezbędne jest ciągłe doskonalenie. Gdy konieczne zmiany zostaną wdrożone, znów należy podjąć kroki w celu ulepszenia czegoś innego. Często bywa tak, że konkurencja kopiuje stosowane przez daną firmę rozwiązania – gdy dysponuje ona wyjątkową usługą bądź produktem, szybko staje się on standardem w danej branży (Rogers 2015: 39). Oszacowano, że od chwili, gdy jedno przedsiębiorstwo wprowadza na rynek innowacyjną usługę bądź produkt, do momentu, gdy staje się to standardem w branży, mija mniej niż rok. Jest to zaskakujące tempo, za którym firmy, które chcą pozostać na ugruntowanej pozycji, muszą nadążyć (Trzeciak 2015: 81). Podobnie sytuacja wygląda w pracy na rynku nieruchomości. Zarządzanie nieruchomościami nie jest łatwym procesem, gdyż rynek ten także się rozwija i znajduje się na nim wiele konkurencyjnych firm. Zarządzający musi wiedzieć jak zarządzać, by było to efektywne, a realizacja celów przynosiła określone korzyści. Należy wiedzieć, jak i czym można przyciągnąć klienta, co także nie jest łatwe, bo tak jak ceny czy sytuacja na rynku nieruchomości, tak zmieniają się gusta i preferencje klientów. Także w tej branży należy nadążyć za zmianami, uaktualniać swoją wiedzę, rozwijać i doskonalić niezbędne umiejętności. Trzeba wiedzieć, jak radzić sobie ze stresem i napięciem w sytuacjach konfliktowych oraz jak rozmawiać z ludźmi, by ich nie wywoływać. Wszystkie powyżej wymienione aspekty można zdobywać oraz doskonalić za pomocą szkoleń, kursów czy też sesji, bowiem to one determinują rozwój całego przedsiębiorstwa.

Zarządy firm bez przerwy obserwują informacje dotyczące wdrażanych udoskonalień, rządy powołują ekspertów sprawdzających skuteczność stosowanych strategii w relacji do zmieniających się warunków w otoczeniu czy na rynku. Szybkość, z jaką ewoluuje rynek, rosnąca złożoność środowiska, rola nowo powstających technologii oraz wzrastające oczekiwania oznaczają, że trwanie w bezruchu nie jest dobrą odpowiedzią na zachodzące zmiany. Aby przetrwać, przedsiębiorstwo musi się ciągle uczyć (Rogers 2015: 105). Tempo zmian oznacza, że i pracownicy nie powinni zwalniać kroku.

Proces efektywnego uczenia się człowieka nie jest tak prosty, jak mogłoby się wydawać. Z badań wynika, że odbiorca informacji (Law, Ireland, Hussain 2010: 94):

- słuchając zapamiętuje około 30% informacji;
- widząc zapamiętuje 40% informacji;
- z wypowiedzianych przez samego siebie informacji zapamiętuje 50%;
- doświadczając wiedzy, którą zdobywa zapamiętuje 60%;
- widząc, słysząc i doświadczając zapamiętuje około 90%.

Należy także dodać, że osoba, która jest pewna siebie i wie, że jest w stanie osiągnąć pożądany rezultat, cechuje się wyższą skutecznością działań oraz większą efektywnością w zdobywaniu

wiedzy, umiejętności, rozwiązań pomagających w pokonywaniu napotykanym trudności. Te właśnie cechy wydobywa coaching, a co za tym idzie, proces uczenia staje się bardziej efektywny, a motywacja rośnie. Otrzymujemy zatem pracownika zmotywowanego, gotowego do działania i dysponującego większym potencjałem wiedzy i umiejętności. Można więc śmiało stwierdzić, że coaching jest świetną metodą przyczyniającą się do efektywnego rozwoju kapitału ludzkiego.

## Znaczenie coachingu dla pojedynczej jednostki i dla całej organizacji

Fenomen coachingu polega na jego nowatorskim podejściu – coaching skierowany jest na osiągnięcie konkretnego celu, który to w biznesie przekłada się na pieniądź. Skuteczny i efektywny coaching przynosi zysk albo ogranicza straty. Ponadto coaching jest kontynuacją długiej tradycji doskonalenia się sposobem jeden na jeden, która to od bardzo dawna uważana jest za najskuteczniejszą formę uczenia się. Z badań PricewaterhouseCoopers dotyczących zwrotu z inwestycji w proces coachingowy, przeprowadzonych w 2009 roku wynika, iż:

- 86% deklaruje osiągnięty zwrot z inwestycji;
- niemalże co piąta firma osiągnęła 50-krotny zwrot z inwestycji;
- firmy zanotowały średnio 7-krotny zwrot z inwestycji.

Wyniki z przeprowadzonych badań jednoznacznie wskazują na to, że jest to inwestycja opłacalna dla organizacji, a przede wszystkim przynosząca z niej zwrot.

Coaching uwalnia potencjał ludzki maksymalizowania własnej produktywności i efektywności. Korzyści, jakie z niego płyną są liczne. Coachowany osiąga nie tylko osobisty zysk wydobywając z siebie to, co najlepsze, ale zyskuje na tym cała organizacja. Dzięki coachingowi poprawia się wydajność i produktywność – jest to zaleta, która musi znaleźć się na pierwszym miejscu. Cechy te są jak najbardziej pożądane w środowisku pracy, wpływają na osiągane rezultaty organizacji, pomagają odnieść sukces zarówno zawodowy, jak i prywatny (Waldroop, Butler 2009: 27). Dzięki coachingowi sprawniejszy staje się proces uczenia się. Dzieje się tak, ponieważ umacnia on motywację w zdobywaniu wiedzy i zapamiętywanie przyswojonych informacji. Szkolenia stają się więc bardziej efektywne, a wiedza podczas nich zdobyta utrzymuje się dłużej. Ponadto dzięki tej metodzie poprawia się jakość życia jednostek – dzięki lepszym relacjom oraz sukcesowi, który będzie obecny w coachingu, atmosfera w pracy zmieni się na lepsze. Kierownik zyskuje więcej czasu, coachowany pracownik staje się bardziej odpowiedzialny, przez co nie jest pognany w realizowaniu swoich zadań, gdyż swoje obowiązki wykonuje lepiej, szybciej i dokładniej, a kierownik może zająć się swoimi właściwymi obowiązkami. Zaczynają powstawać coraz bardziej kreatywne pomysły oraz twórcze rozwiązania zaistniałych problemów, dzięki czemu zaplecze dostępnych rozwiązań nie jest ograniczone. W przypadku pojawienia się sytuacji kryzysowych, reakcja jest szybsza i bardziej efektywna (Parsloe 2000: 46-47). Ważna jest też większa elastyczność i podatność na zmiany.

Jak zostało wspomniane wcześniej, firma musi się ciągle rozwijać, by utrzymać się na rynku. Wraz z rozwojem konieczne są zmia-

ny, do których trzeba się przystosowywać. Dzięki coachingowi rośnie motywacja oraz samomotywacja, pracownik staje się bardziej wytrwały, odporny i nastawiony na cel, dąży do niego nie zrażając się przeciwnościami (Wilczyńska, Nowak, Kućka, Sawicka, Sztajnerwald 2013: 40). Jest to ważne, bowiem w dzisiejszych czasach człowiek coraz częściej reaguje jedynie na materialne bodźce motywacyjne, nastawia się na dodatkowe wynagrodzenie, premie i inne bonifikaty, jeśli wymaga się od niego czegoś więcej lub gdy powierzone zadanie wymaga od niego większego wysiłku.

Coaching jest w chwili obecnej procesem najbardziej satysfakcjonującym dla ludzi, którzy chcą połączyć pełnię życia z osiągnięciem sukcesów w sferze biznesu. Według badań przeprowadzonych przez Chartered Institute for Professional Development (<http://projekt-leverage.pl/newsroom/8-badania-skuteczności-coachingu> 2017) respondenci określili korzyści płynące z coachingu, którymi są (Whitmore 2011: 114):

- 68% – rosnąca samoświadomość;
- 62% – wyznaczanie celów staje się skuteczniejsze;
- 61% – życie staje się bardziej zrównoważone;
- 57% – zredukowany zostaje poziom stresu;
- 53% – następuje odkrywanie samego siebie;
- 52% – wzrasta pewność siebie;
- 43% – poprawia się jakość życia;
- 40% – poprawiają się kompetencje komunikacyjne;
- 36% – wzrasta kończenie projektów z większą efektywnością.

Badania przeprowadzone zaś przez Pricewaterhouse Coopers na zlecenie International Coach Federation w 2008 roku (<http://projekt-leverage.pl/newsroom/8-badania-skuteczności-coachingu> 2017), w których wzięło udział 2 165 osób poddanych coachingowi z 64 krajów, wykazały poprawę w następujących obszarach:

- 80% – pewność siebie;
- 73% – związki;
- 72% – kompetencje komunikacyjne;
- 71% – kompetencje interpersonalne;
- 70% – wydajność w pracy;
- 67% – równowaga życia zawodowego i osobistego;
- 63% – zdrowie, dobre samopoczucie;
- 62% – rozwój życia zawodowego;
- 61% – organizacja życia osobistego;
- 61% – zarządzanie firmą;
- 57% – zarządzanie czasem;
- 51% – efektywność zespołów.

Na uwagę zasługuje także fakt, że 96% badanych skorzystało by z coachingu ponownie, z powodu jego wysokiej skuteczności. Jeśli chodzi o typowe korzyści dla organizacji, zostały one ujęte w badaniach firmy A Better Perspective zrealizowanych w 2009 roku (<http://projekt-leverage.pl/newsroom/8-badania-skuteczności-coachingu> 2017) wśród grupy 339 osób, które skorzystały z coachingu. Według tych badań korzyściami były:

- 79% – pełne wykorzystanie potencjału osoby;
- 69% – wzmocnienie osobistego zaangażowania we własny rozwój;
- 69% – wzrost wydajności organizacji;
- 63% – podniesienie zdolności uczenia się oraz wiedzy;

- 57% – wzrost rzeczywistej motywacji pracowników;
- 39% – ułatwienie akceptacji i przyswajania nowych stylów zarządzania i kultury w organizacji;
- 35% – wzmocnienie relacji między ludźmi i oddziałami.

Obok coachingu indywidualnego wykształcił się także coaching zespołowy, który jest idealną ścieżką trwałego rozwoju organizacji poprzez dynamiczne wsparcie członków zespołów projektowych oraz zarządzających. Zadaniem coachingu zespołowego jest wydobycie drzemiącego w zespole potencjału i ukierunkowanie go na określone cele oraz pomoc w znalezieniu trudności i sposobów ich przezwyciężania. W odróżnieniu od coachingu indywidualnego, korzyści czerpie cały zespół, a praktycy, którzy zajmują się tym rodzajem coachingu twierdzą, że jest to najbardziej wymagająca metoda w zakresie wspierania rozwoju. Korzyści, jakie odnosi zespół to między innymi: umocnienie relacji pomiędzy osobami w coachowanym zespole, poprawienie ich komunikacji, zrozumienie wzajemnych zależności, rozwój otwartości w zakresie doskonalenia się, wzrost kreatywności i efektywności zarówno jednostki, jak i całego zespołu, podejmowanie bardziej trafnych decyzji, wzrost zaangażowania, aktywności i motywacji. Coaching zespołu jest narzędziem, które umożliwia ustalenie wspólnych celów, a także podzielił zadań związanych z podnoszeniem jakości i efektywności współpracy oraz komunikacji (Rogers 2015: 103).

### Perspektywy rozwoju coachingu w Polsce

Coaching na polskim rynku znajduje się dopiero w fazie wdrażenia i uspołeczniania. Taka sytuacja stwarza więc możliwość bazowania na doświadczeniach innych krajów, wśród których uważany jest on za realną wartość i metodę bardzo efektywną. Docenianie efektów, jakie on niesie za sobą, a także rosnące zapotrzebowanie na niego w Polsce wzmaga się w ostatnich latach – a co za tym idzie wzrasta popyt na osoby świadczące usługi coachingowe. Rynek ten ciągle się kształtuje (Sidor-Rządkowska 2009: 32). Rok 2017 będzie kolejnym rokiem, który będzie weryfikował zawód coacha w Polsce.

Coaching coraz częściej znajduje zastosowanie w biznesie, coraz więcej firm zaczęło wdrażać kulturę coachingową do swoich organizacji. Kultura coachingowa jest swojego rodzaju kulturą organizacyjną, w której podnosi się zaangażowanie oraz kompetencje pracowników poprzez stawianie na rozwój, tworzenie otwartej komunikacji i atmosfery pełnej zaufania (Sidor-Rządkowska 2009: 36). To wszystko sprawia, że realizowanie celów organizacji staje się łatwiejsze i bardziej efektywne. Przykładem przydatności coachingu może być analiza obszarów pracy na rynku nieruchomości. Rynek nieruchomości jest rynkiem prężnie rozwijającym się, a co za tym idzie wymagającym nieustannego doskonalenia umiejętności i od nowa łączenia ich w nowe kombinacje. Jednym z najpopularniejszych zawodów w tym obszarze jest zawód agenta nieruchomości. Powinien on posiadać pewne cechy, które pozwolą mu realizować swoje zadania i prezentować wartości, które go wyróżnią. Prócz wiedzy z zakresu jego obszaru pracy powinien być na bieżąco z aktualną sytuacją na rynku, powinien wykazywać chęci w doskonaleniu się, rozwijaniu i doksztalcaniu – sytuacja na rynku ciągle się zmienia, więc należy za nią nieustannie podążać. Postawa agenta powinna być zawsze skierowana na realizację celów i zapobieganie ewentual-

nym niepowodzeniu. Agent nieruchomości powinien być asertywny, ale też proaktywny i powinien posiadać umiejętności społeczne. Jego praca opiera się na kontaktach z ludźmi, zatem powinien znać zasady efektywnej komunikacji i techniki negocjacyjne. Wszystkie wymienione cechy wspiera i rozwija coaching. Jest to dowód na to, że coaching nie zamyka się na określoną grupę branż, w których może być zastosowany – jest on elastyczną metodą w doskonaleniu i rozwoju, mającą szerokie spektrum działań.

Według Coaching Center polski rynek coachingowy szacuje się na prawie 40 mln zł. Mimo iż suma ta wydaje się ogromna, coaching wciąż nie jest rozpowszechniony, jest zjawiskiem nowym, wciąż nieznanym i walczącym o rozpoznawalność. Obecnie prawie 15% firm w Polsce deklaruje zainteresowanie coachingiem – są to dane pochodzące z raportu *Szkoła dla Coacha*, zaś połowa polskich coachów to osoby młode, poniżej 30 roku życia, z kolei 40% znajduje się w przedziale wiekowym od 40 do 50 lat. Coachnig wywodzi się z Wielkiej Brytanii. Porównując nasz kraj z krajem macierzystym coachingu, otrzymujemy obraz rynku we wczesnej fazie rozwoju, zatem rezerwy będące w tej dziedzinie są bardzo duże (Wilczyńska, Nowak, Kućka, Sawicka, Sztajerwald 2013: 212).

### Podsumowanie

Tworzenie kultury coachingowej to całościowe podejście w zakresie sposobu prowadzenia przez firmę interesów. Wszystko zaczyna się od stworzenia zależności między coachingiem a ogólną strategią, a następnie opracowania polityki coachingowej, która będzie częścią planu realizacji strategii. Coaching odgrywa istotną rolę w angażowaniu ludzi w sprawy przedsiębiorstwa oraz na etapie oceny – przy rekrutacji pracowników. Bazowe staje się założenie, że dzięki temu organizacja będzie sprawnie funkcjonować – z zaskakującym zwrotem z inwestycji oraz pozytywnym wpływem na wyniki finansowe (Rogers 2010: 88).

Coaching przynosi efekty, gdyż wyrasta z bardzo głęboko zakorzenionych ludzkich potrzeb bycia niezależnym, kompetencji współżycia z innymi. Dzięki niemu pracownicy będą bardziej zaangażowani w swoją pracę. Osoby, które dysponują większą motywacją, mają ciekawsze pomysły, ciężiej pracują, a sama organizacja działa na maksymalnie wysokim poziomie (Law, Ireland, Hussain 2010: 286).

Coaching to coś więcej niż narzędzie, metoda czy technika – to innowacyjny sposób widzenia świata zakładający, że każdy człowiek ma nieograniczone zasoby wewnętrzne. Służy on wydobywaniu wrodzonych zdolności, a co za tym idzie – wydobywania z ludzi tego, co najlepsze. Ci, którzy poddali się coachingowi chwalą jego zalety i pozytywny wpływ na życie osobiste i służbowe (Trzeciak 2015: 219). Jednego należy być pewnym – w najbliższym czasie spodziewać się można coraz to większego zainteresowania tą metodą doskonalenia się, gdyż dążenie do bycia najlepszym jest teraz w cenie.

*Źródłem finansowania badań i artykułu są środki własne autorki.*

### Bibliografia

1. Bennewicz M., (2015) *Coaching czyli restauracja osobowości*, Warszawa: Fokal.
2. <http://projekt-leverage.pl/newsroom/8-badania-skuteczności-coachingu> [20.03.2017].
3. Jarvis J., Lane D.A., Fillery-Travis A., (2004) *The Case for Coaching*, Londyn: CIPD.
4. Law H., Ireland S., Hussain Z., (2010) *Psychologia coachingu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
5. Parsloe E., (2000) *Coaching i mentoring*, Warszawa: Petit.
6. Rogers J., (2010) *Coaching. Podstawy umiejętności*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
7. Rogers J., (2015) *Menedżer jako coach. Nowoczesny styl zarządzania*, Sopot: Gdańskie Wydawnictwo psychologiczne.
8. Sidor-Rządkowska M., (red.), (2009) *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Kraków: Wolters Kluwer Polska.
9. Trzeciak S., (2015) *Coaching marki osobistej czyli kariera lidera*, Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
10. Waldroop J., Butler T., (2009) *Ścieżka kariery zawodowej*, Gliwice: Helion.
11. Whitmore J., (2011) *Coaching. Trening efektywności*, Warszawa: G+J Gruner + Jahr.
12. Wilczyńska M., Nowak M., Kućka J., Sawicka J., Sztajerwald K., (2013) *Moc coachingu. Poznaj narzędzia rozwijające umiejętności i kompetencje osobiste*, Gliwice: Helion.
13. Zubrzycka-Nowak M., Rybczyńska K., Monostori S., (2010) *Czym (nie) jest coaching? Prawdy i mity o coachingu*, Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

