

Dagmara Lewicka

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

COACHING JAKO NARZĘDZIE MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW

1. Wstęp

Procesy występujące we współczesnej gospodarce, takie jak globalizacja, rozwój technologii teleinformacyjnych i biznesu elektronicznego oraz tworzenie się „społeczeństwa opartego na wiedzy”, powodują, że współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi ewoluje w kierunku wartości związanych z kapitałem intelektualnym i szeroko pojętymi kompetencjami. Zmiany te powodują konieczność zrewidowania podejścia do zasobów ludzkich w organizacji, zwłaszcza w obszarach doskonalenia i rozwoju pracowników. Dominującą cechą dzisiejszego świata biznesu jest ciągła zmiana. Współczesne organizacje muszą być wciąż aktywne, odpowiadać na liczne wyzwania płynące z otoczenia i nieustannie doskonalić swą działalność. Doskonalenia wymagają również współcześni pracownicy, którzy nie są już biernymi aktorami nadzorowanymi przez kierownictwo, lecz aktywnymi współtwórcami sukcesu firmy. Organizacje dążą więc do pozyskania najlepszych pracowników, co powoduje także konieczność zapewnienia im warunków do rozwoju i inspirującego środowiska pracy.

2. Rozwój zasobów ludzkich

Głównym celem funkcji personalnej jest stworzenie systemu, który umożliwi pracownikom rozwój oraz powoduje wzrost motywacji do pracy. Jest to zadanie niezwykle ważne, ponieważ pracownik zmotywowany pracuje wydajniej, a przez to przyczynia się do wzrostu efektywności firmy. Czynnikiem wpływającym na motywację do pracy jest także możliwość rozwoju w firmie. W większości badań ten czynnik plasuje się w pierwszej trójce motywatorów wskazywanych przez pracowników jako najistotniejsze.

Według Armstronga (zob. [Armstrong 2005]) podstawowym zamierzeniem rozwoju zasobów ludzkich jest stworzenie organizacji uczącej się, ale ważnym celem

jest również zachęcanie pracowników do rozwoju własnego (ukierunkowanie własnego uczenia się) przy odpowiedniej pomocy i wskazówkach ze strony organizacji. Mimo że rozwój zasobów ludzkich bierze pod uwagę firmę jako całość, jego założenia powinny również uwzględniać indywidualne aspiracje i potrzeby pracowników. Firma powinna zatem stworzyć odpowiednie warunki sprzyjające procesowi uczenia się. Pracownik czuje wówczas opiekę ze strony firmy sprzyjającą własnemu rozwojowi, a przez to wzrasta w nim motywacja, chęć do nauki oraz zdobywania nowych umiejętności. P. Senge twierdzi, że organizacje przyszłości, czyli te, które zwyciężą w walce konkurencyjnej, będą wiedziały, jak wykorzystać zaangażowanie pracowników i możliwość uczenia się na wszystkich poziomach organizacji [Senge 1998].

3. Znaczenie coachingu we współczesnych organizacjach

Biorąc pod uwagę uwarunkowania procesu uczenia się we współczesnych organizacjach, coaching wydaje się być metodą wychodzącą naprzeciw aktualnym potrzebom doskonalenia pracowników. Projektowość zespołów i wysoki poziom specjalizacji sprawiają, że pracownicy potrzebują wiedzy adekwatnej do rozwiązywanego problemu i aktualnego poziomu wiedzy danej osoby, przekazywanej w zindywidualizowany sposób.

Istotą coachingu jest właśnie zindywidualizowany sposób przekazywania wiedzy, a także motywowania, inspirowania i przekonywania podwładnego do rozwoju i doskonalenia zawodowego. Zadaniem organizacji jest więc stworzenie warunków do skutecznego uczenia się, także z zastosowaniem coachingu. Wprowadzanie rozwiązań systemowych może polegać na popularyzacji idei coachingu i zorganizowaniu cyklu szkoleń rozwijających umiejętności coacha. Należy jednak pamiętać, że to, czy coaching okaże się metodą szkolenia uznaną za wartościową w firmie, zależy od jej kultury organizacyjnej oraz postaw menedżerów i pracowników. Należy przypuszczać że dla menedżerów stosujących coaching rozwój ma większe znaczenie niż osiągnięcie bieżących wyników, ponieważ jest ukierunkowany na przyszłe efekty. Jeśli w organizacji kładzie się duży nacisk na bieżące rezultaty, idea coachingu może nie być akceptowana lub może ulegać wypaczeniom.

4. Coaching jako narzędzie motywowania pracowników

Pobudzenie motywacji u pracownika jest procesem bardzo złożonym. Wynika to z tego, że każdy człowiek jest inny – ma różny system wartości, zależny od indywidualnych cech osobowościowych, potrzeb i aspiracji życiowych. Istotnym zadaniem coacha jest stworzenie takich warunków rozwoju, w których może wyzwolić się motywacja wewnętrzna pracownika. Warunkiem wytworzenia takiej zależności jest dostrzeżenie związku między własnymi działaniami a możliwością zaspokojenia wewnętrznych potrzeb i osiągnięcia ważnych celów. Podczas etapu planowania

korekty zachowania pracownik samodzielnie wyznacza cele, które chce osiągnąć, i do tych właśnie postanowień coach powinien się odwoływać i egzekwować je od podopiecznego. Istotne w procesie coachingu jest także właściwe nagradzanie podopiecznych. Nagrodami stosowanymi przez coacha mogą być:

- pochwały dotyczące opanowania danej umiejętności,
- propozycje dotyczące rozwinięcia kolejnej umiejętności,
- wskazywanie korzyści, jakie odniesie pracownik z wdrożenia danego rozwiązania (z uwzględnieniem motywatorów charakterystycznych dla danego podopiecznego),
- zlecenie trudniejszych i bardziej odpowiedzialnych zadań,
- podkreślenie, iż nabywane umiejętności mają charakter uniwersalny – można je wykorzystać nie tylko na danym stanowisku w firmie, ale również w życiu prywatnym,
- uzyskanie większej samodzielności w pracy lub wizja awansu,
- zaakcentowanie indywidualnego podejścia do pracownika oraz zainteresowanie firmy jego dalszym rozwojem.

Ponadto dopasowanie trudności wykonania zadania do umiejętności podopiecznego, czyli stawianie motywujących celów w procesie coachingu, sprzyja optymalnej motywacji i zwiększa zaangażowanie w wykonywane zadanie, dając pracownikowi satysfakcję z jego wykonania.

Jeżeli coaching ma pełnić funkcję motywacyjną, należy także pamiętać o następujących kwestiach:

- podstawą coachingu jest wiara w możliwości podwładnych i umiejętność rzetelnej oceny ich kompetencji,
- pracownik powinien pierwszy diagnozować problem i wymyślać sposób jego rozwiązania,
- motywowanie do rozwiązywania problemów zwiększa samodzielność pracownika i zapobiega pojawianiu się problemów w przyszłości,
- w niesymulowanej sytuacji uczenia coach powinien się oprzeć chęci wyręczenia pracownika lub korygowania jego błędów na bieżąco,
- coach nie powinien nigdy, nawet na prośbę podwładnego, rezygnować z omówienia jego mocnych stron,
- coach powinien tak kształtować środowisko pracy i uczenia się, aby motywować podwładnego do lepszego wykonywania zadań i stwarzać warunki do efektywnego uczenia się [Lewicka 2006].

5. Coaching w opinii coachów

Celem przeprowadzonej ankiety było uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Co zdaniem coachów stanowi istotę coachingu?
2. Jak zmienia się sposób postrzegania coachingu przez pracowników?

3. Czy coaching jest postrzegany jako technika motywowania pracowników?

4. Jakie umiejętności powinien posiadać coach?

W badaniu wzięły udział dwie grupy respondentów:

- menedżerowie jednego z oddziałów wiodącej na rynku firmy ubezpieczeniowej – 14 osób,
- menedżerowie jednego z *call center* dużego banku – 24 osoby.

Większość badanych osób wskazała, że samodzielnie pogłębia wiedzę dotyczącą coachingu (80% badanych), natomiast wiedzę dotyczącą motywowania samodzielnie uzupełnia 68% respondentów.

Badani menedżerowie z branży ubezpieczeń to osoby w wieku 30-54 lata. Ich podwładni agencji ubezpieczeniowi to osoby, których średnia wieku wynosi ok. 38 lat, a średni staż pracy to ok. 5 lat. Agenci ubezpieczeniowi ze względu na specyfikę swojej pracy są narażeni na stosunkowo szybkie wypalenie zawodowe, więc motywujące oddziaływania zewnętrzne oraz możliwość rozwoju to czynniki niezbędne w ich pracy.

Z kolei *call center* jest instytucją zatrudniającą w głównej mierze studentów, w której występuje duża rotacja oraz szybkie wypalenie szeregowych pracowników. Przedział wiekowy ankietowanych to 22-35 lat, a średni staż na stanowisku coacha to 2,5 roku (najdłuższy staż to 5 lat, najkrótszy to 0,5 roku). Średni wiek „coachowanych” to 23 lata, są to więc osoby młode, rozpoczynające dopiero swoją karierę zawodową, ze średnim stażem pracy na stanowisku konsultanta telefonicznego (ok. 4 miesięcy).

W wielu polskich firmach funkcję coacha najczęściej pełnią bezpośredni przełożeni. Jednak niewielu z nich jest do tego profesjonalnie przygotowanych. Bardzo często styl ich pracy jest wynikiem intuicji, wcześniejszych doświadczeń, krótkich szkoleń, samodzielnie zgłębianych materiałów oraz wymiany opinii na poświęconych coachingowi forach internetowych. Coaching prowadzony przez osoby z zewnątrz jest w naszym kraju wciąż zjawiskiem nowym. Interesujące jest więc, jak w tym kontekście rozumiany jest coaching.

5.1. Opinie na temat coachingu

Dominującą odpowiedzią w obu grupach było następujące rozumienie procesu coachingu (można było zaznaczyć 2 odpowiedzi): „*coaching to pomoc i kierowanie rozwojem zdolności i kompetencji osoby, w określonej dziedzinie, prowadzone indywidualnie przez coacha*”. Aż 18 spośród 24 pracowników *call center* (75% *call center*) oraz 6 spośród 14 badanych menedżerów firmy ubezpieczeniowej wskazało tę odpowiedź jako definicję coachingu. Drugą najczęściej zaznaczaną odpowiedzią była: „*coaching to partnerska relacja, w której coach pomaga pracownikowi w osiągnięciu upragnionych rezultatów w życiu zawodowym i osobistym*”. Tak coaching postrzega 12 spośród 24 respondentów (czyli 50%) menedżerów *call center* oraz 12 spośród 14 menedżerów firmy ubezpieczeniowej. Żaden z ankietowanych nie od-

biera coachingu jako „narzędzia oceny pracownika, pomagającego w wyznaczaniu jego premii i podwyżki”. Brak zaznaczenia odpowiedzi traktującej coaching jako sposób na ocenę pracownika świadczy o tym, iż w badanych organizacjach, mimo że coachami są bezpośredni przełożeni pracowników, bardzo dogłębnie został oddzielony proces oceny od procesu pracy nad rozwojem jednostki. W grupie menedżerów *call center* nie pojawia się informacja o tym, że coaching może być odpowiedzią na ludzkie frustracje i stresy, natomiast w grupie menedżerów firmy ubezpieczeniowej pojawia się ona czterokrotnie. Może to wynikać z tego, iż coachowie w *call center* mają do czynienia z młodą kadrą z krótkim stażem w danej firmie, a menedżerowie firmy ubezpieczeniowej z kadrą starszą, o znacznie dłuższym stażu pracy.

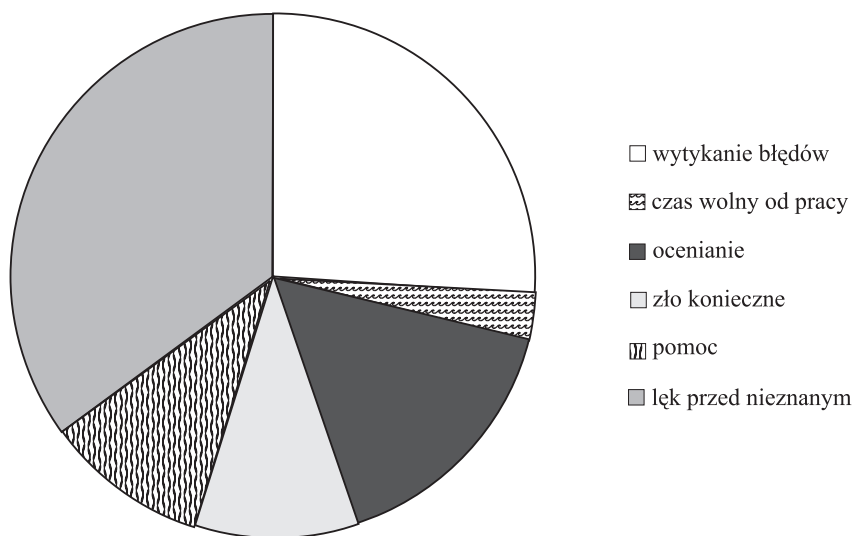
W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni „o uporządkowanie 10 wymienionych sytuacji coachingu, od najczęściej spotykanych (wykorzystywanych) do najrzadziej”. Odpowiedzią najczęściej pojawiającą się na pierwszym miejscu w grupie coachów *call center* była potrzeba zmotywowania pracownika – aż 33% respondentów zaznaczyło, że w takich właśnie sytuacjach najczęściej decyduje się na przeprowadzenie coachingu. Prawdopodobnie wynika to ze specyfiki działania konsultanta telefonicznego w *call center*. Praca jest tam monotonna i w związku z tym chłonna wiedzy studenci bardzo szybko wpadają w rutynę i demotywację. Na drugim miejscu wymieniona była potrzeba wyeliminowania błędów popełnianych przez pracownika – odpowiedź tę uszeregowano tak aż 41% ankietowanych. Taka kolejność wynika prawdopodobnie z tego, że *call center* świadczy głównie usługi bankowe, stąd też bardzo duży nacisk kładziony jest na przygotowanie merytoryczne pracownika, na jak najszybsze eliminowanie błędów oraz wdrażanie nowych rozwiązań usprawniających nie tylko pracę konsultantów, ale przede wszystkim obsługę klienta. Na trzecim miejscu znalazła się potrzeba wdrożenia nowego rozwiązania przez pracownika (33%), a na czwartym potrzeba udoskonalenia stosowanego już przez pracownika rozwiązania (25%). Na kolejnych miejscach znalazły się: dyskusja dotycząca konkretnej sytuacji w pracy, modyfikacja negatywnego oddziaływania pracownika na zespół, problemy zawodowe zgłaszane przez pracownika, problemy osobiste zgłaszane przez pracownika, mające wpływ na jego efektywność w pracy. Najrzadziej wykorzystywaną sytuacją coachingu były wskazywane przez respondentów nieformalny kontakt codzienny (58%) i ocena pracownicza (40%). Pozycje te ani razu nie zostały wskazane na miejscu od pierwszego do piątego.

Z kolei w grupie menedżerów firmy ubezpieczeniowej na miejscu pierwszym znalazły się problemy zawodowe zgłaszane przez podwładnych. Wydaje się że w tej grupie zawodowej jednym z istotnych celów coachingu jest rozwój pracownika w kierunku lepszego radzenia sobie z problemami napotykanymi w pracy. W sytuacji częstych zmian w ofercie, zmiany priorytetów i dużej różnorodności sprzedawanych produktów, kontaktów z różnymi rodzajami klientów taki rodzaj oddziaływania wydaje się bardzo wskazany. Też tę wspiera także pojawienie się na trzecim i czwartym miejscu takich czynników, jak potrzeba wdrożenia nowego rozwiązania przez pracownika oraz dyskusja dotycząca konkretnej sytuacji w pracy. Na drugim

miejscu jako cel coachingu wskazano potrzebę motywowania pracowników, która także i w tej grupie pracowników jest uważana za bardzo istotny cel coachingu. Warto zaznaczyć, że wyeliminowanie błędu znalazło się dopiero na piątej pozycji, co świadczy prawdopodobnie o przyjmowaniu w tej firmie długofalowej perspektywy rozwoju. Podobnie jak w poprzedniej grupie, najrzadziej wykorzystywanymi sytuacjami coachingu wskazywanymi przez respondentów były nieformalny kontakt codzienny i ocena pracownicza.

5.2. Jak zmienia się sposób postrzegania coachingu przez pracowników przed zastosowaniem coachingu, w trakcie jego trwania i po nim?

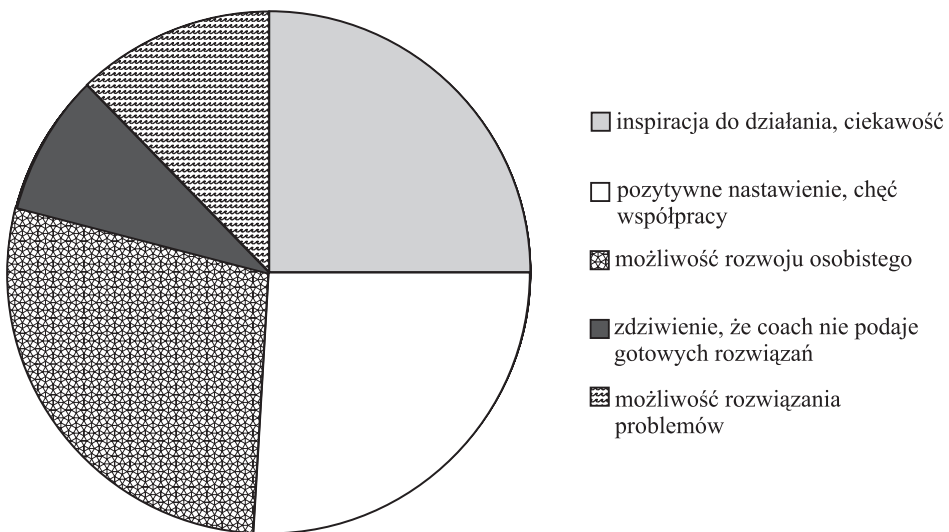
Kolejne wyniki będą analizowane zbiorczo dla obu grup ze względu na to, że w obu grupach występują bardzo zbieżne odpowiedzi. Jak więc pokazują wyniki (rys. 1), zdecydowana większość pracowników podchodzi do coachingu z negatywnym nastawieniem, które spowodowane jest w głównej mierze strachem przed nieznanym. Duża część pracowników (według ankietowanych aż ponad 1/4) kojarzy coaching z wytykaniem błędów. Jedynym pozytywnym wydzźwiękiem zaprezentowanych w tym pytaniu danych, jest fakt, że prowadzący coaching są świadomi takiego właśnie podejścia pracowników do tej formy działania i dzięki temu mogą profesjonalnie przygotować się do procesu i już na początku wyjaśnić różnice poglądów na temat coachingu.



Rys. 1. Postrzeganie coachingu przez pracownika przed jego rozpoczęciem

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Po przełamaniu pierwszych lodów zmienia się nastawienie pracownika do coachingu. Staje się on otwarty na współpracę, rozluźnia się, rozbudzona zostaje jego ciekawość oraz chęć modyfikowania dotychczasowego działania. Pracownik wie, że bez obaw może przedstawiać własne zdanie, zgłaszać problemy i że zawsze zostanie wysłuchany. Wie, że sesje coachingowe mogą wnieść wiele pożytecznego do jego życia zawodowego i osobistego. Traktuje je jako inspiracje do dalszego działania (25%) oraz jako pomoc w rozwoju osobistym (28%). Oczywiście taka zmiana postawy nie jest natychmiastowa – musi upłynąć trochę czasu, zanim pracownik przekona się do coacha i jego sposobu postępowania. Otwieranie się na nowe zagadnienia jest przez pracownika stopniowe i w początkowej fazie wymaga dużego zaangażowania ze strony coacha. Wskazane przez ankietowanych podejścia do coachingu w fazie jego trwania przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Postrzeganie coachingu przez pracownika podczas jego trwania

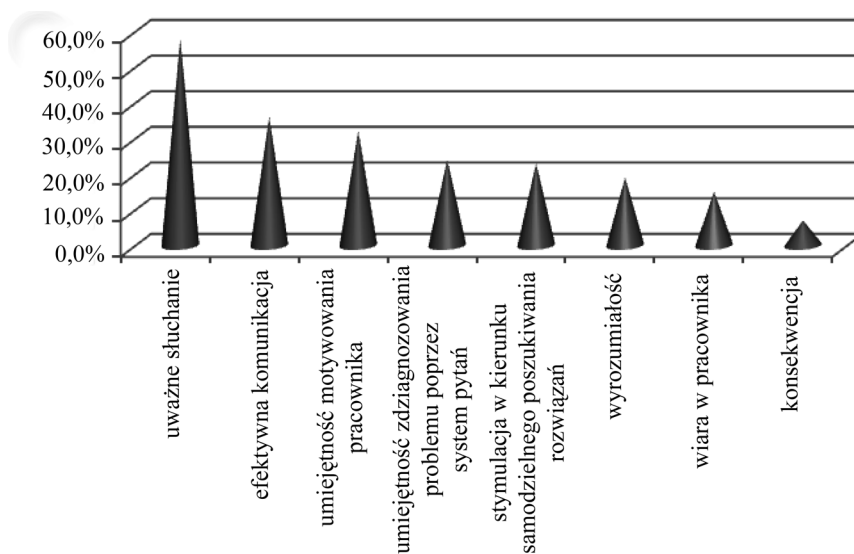
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Po zakończonym procesie coachingu pracownik jest zdecydowanie bardziej świadomy jego wpływu jako narzędzia doskonalenia umiejętności. Dociera do niego, że dzięki temu procesowi rozwija lub wręcz nabywa kompetencje, które może wykorzystać w każdej sytuacji, w jakiej się znajduje obecnie lub może się znaleźć w przyszłości. Coaching jest dla niego bodźcem do dogłębnego poznania swoich plusów i minusów, do przemyśleń oraz zwiększenia świadomości samego siebie (20%). Dzięki niemu czuje się dowartościowany, zmotywowany do pracy (38%) i wie, że firmie zależy na nim. Z jeszcze większym zaangażowaniem podchodzi

do pracy, wykazuje inicjatywę, ma zapał do usprawniania swoich dotychczasowych działań. Jest świadomy postawionych celów i, co więcej, samodzielnie już stawia przed sobą kolejne cele i konsekwentnie do nich dąży. Ankietowani wyróżnili cztery definicje coachingu, podawane przez ich podopiecznych po zakończeniu procesu coachingu. Są to: coaching jako bodziec do zwiększenia świadomości samego siebie (17%), motywator do pracy (33%), źródło zadowolenia (21%) oraz doskonałe narzędzie rozwojowe (29%).

5.3. Jakie umiejętności powinien posiadać coach?

Warto zaznaczyć, że właściwe przygotowanie coacha jest niezwykle istotnym czynnikiem powodzenia procesu. Zapobiega tworzeniu się błędnych wyobrażeń i obaw. Na rys. 3 przedstawiono najczęściej wskazywane przez respondentów (maksymalnie 2) umiejętności niezbędne do bycia dobrym coachem.



Rys. 3. Umiejętności coacha

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jako najistotniejsze umiejętności wskazane zostały umiejętność uważnego słuchania – aż 58% wskazań, umiejętność efektywnego komunikowania się – 32% wskazań, a także umiejętność motywowania pracownika do działania, oznaczająca umiejętność pobudzania do rozwoju, wskazywanie konsekwencji działań, stanowiąca ważny element warsztatu coacha.

5.4. Czy coaching jest postrzegany jako technika motywowania pracowników?

Wszyscy ankietowani w obu grupach twierdzą, iż coaching jest świetną okazją do zmotywowania pracownika. Wszyscy respondenci wskazali również, że próbowali stosować coaching jako narzędzie motywowania pracownika. Wyniki te nie zaskakują, jeśli weźmie się pod uwagę wcześniej udzielane przez badanych odpowiedzi.

Coachowie biorący udział w badaniu mają świadomość konieczności motywowania pracowników, posiadają wiedzę teoretyczną dotyczącą tego aspektu oraz podejmują działania mające na celu praktyczne wykorzystanie coachingu jako motywatora. Najczęściej padającymi w ankietach odpowiedziami na pytanie, w jaki sposób można pracownika zmotywować poprzez coaching, były stwierdzenia:

- „dzięki chwaleniu go, uświadomieniu mu, że chociaż nadal popełnia pewne błędy, to i tak jesteśmy z niego zadowoleni i dumni, że robi postępy”;
- „poprzez »naprowadzanie« na popełniane błędy, wspólne znajdowanie sposobów ich wyeliminowania – tak, aby pracownik czuł, że to on jest autorem wypracowanego rozwiązania i że jest ono dla niego korzystne. Pracownik musi widzieć korzyści, jakie przyniesie mu zmiana zachowania”;
- „dzięki podkreślaniu osiągniętych sukcesów (choćby niewielkich)”;
- „poprzez możliwość swobodnej wypowiedzi obydwu stron – pokazanie, że go słuchamy i że nam na nim zależy”;
- „poprzez zdobywanie informacji o problemach, ich źródłach, następnie poszukiwanie odpowiedzi, w jaki sposób je rozwiązać, ale rozwiązanie problemu jest pomysłem podwładnego, stąd wartość większa, bo nie podaje się gotowych rozwiązań, raczej naprowadza na znalezienie odpowiedzi”;
- „dzięki wspólnemu wyznaczaniu nowych celów i wzajemnemu zaufaniu”;
- „dzięki pokazaniu możliwości zdobycia nowych umiejętności, a tym samym rozwoju, a może nawet awansu”;
- „poprzez pomoc w doskonaleniu umiejętności w celu osiągnięcia poziomu mistrzowskiego”.

Badani zostali także zapytani, jakie metody doskonalenia są najczęściej stosowane w polskich firmach. Jedynymi zaznaczonymi spośród sześciu wymienionych w ankiecie odpowiedziami były: szkolenie (71%) i udostępnienie materiałów pracownikowi w celu samodzielnego zapoznania się z nimi (29%). Według badanych takie formy, jak coaching, mentoring, trening i doradztwo nie są lub są bardzo rzadko praktykowane w polskich firmach.

6. Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że coaching, zdaniem menedżerów stosujących tę metodę pracy z podwładnymi, jest uważany przez nich za wartościowe narzędzie rozwoju i motywowania. Jednocześnie można zauważyć,

że przekonanie to nie idzie w parze z popularnością tej metody w polskich firmach. Może to być związane z niewystarczającą jeszcze wiedzą na temat coachingu oraz obawami co do tego narzędzia. Według badania Development Dimensions International [źródło internetowe 1] 91% osób korzystających z coachingu stwierdziło, że coaching wywarł znaczny wpływ na ich życie. Coraz więcej pracodawców zdaje sobie także sprawę ze znaczenia kapitału ludzkiego w firmie. Wzrasta świadomość pracodawców, że do rozwoju pracowników niezbędne są szkolenia i kształcenie umiejętności m.in. za pomocą coachingu. Na pewno nie pomoże on rozwiązać wszystkich problemów, z jakimi boryka się organizacja, ale bez wątpienia jest narzędziem, które, odpowiednio zastosowane, pomaga osiągnąć wymierne rezultaty. Korzyści z coachingu są wyraźne, widoczne i liczne. Na przykład badania ankietowe dotyczące efektów coachingu [źródło internetowe 2] przeprowadzone na bazie projektu, w którym wzięło udział 100 osób na stanowiskach kierowniczych, wskazały na następujące mierzalne efekty biznesowe: wzrost produktywności (53%), jakości (48%), siły organizacji (48%) i poziomu obsługi klienta (39%). Oprócz mierzalnych rezultatów kierownicy i ich organizacje osiągnęli niematerialne rezultaty. Obejmowały one poprawę relacji z bezpośrednimi podwładnymi (77%), współpracownikami (63%) i otoczeniem (71%), a także poprawę pracy zespołowej (67%), wzrost satysfakcji z pracy (61%) i redukcję konfliktów (52%). Coaching nie jest metodą drogą, wymaga jednak wysiłku organizacyjnego i konsekwencji w jego przeprowadzaniu. Warto więc dążyć do popularyzacji tej metody oraz rozpowszechniać dobre przykłady w tym zakresie.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Lewicka D., *Sila procedur personalnych*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg, *Współczesne tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer Polska – Oficyna, Kraków 2006.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

Źródła internetowe

1. <http://kadry.nf.pl/artukul/7547/skuteczność-coachingu-nie-tylko-dla-analitykow/badania-coachingu-menedzski-mentoring-skuteczność-coaching>.
2. <http://www.inspired.pl/roi.html>.

COACHING AS A MOTIVATION TOOL

Summary

This article presents coaching as a tool of motivating employees. It is based on literature and results from empirical research done among managers in two organizations: insurance company and the call center. It shows that coaching is treated as a very useful and valuable method of development as well as a motivating method. It also presents the fears of employees towards coaching before they join the coaching project and benefits which they notice during and after this process. The conclusion is that coaching should be a commonly used tool in Polish organizations because it brings measurable benefits to business results.