

**COACHING – TOOL FOR A PROFESSIONAL DEVELOPMENT**  
**COACHING – NARZĘDZIE ROZWOJU KOMPETENCJI**  
**ZAWODOWYCH**

**Aleksandra Szejniuk**

Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej w Józefowie

**ABSTRACTS**

Human resources are a source of competitiveness in organizations operating in the market, not only Polish, but also internationally. Investment in a staff, as well as the improvement of the organizational structure, is an integral part of the organizational development. Such actions result in development of so called learning organizations. Thus, the importance of employee participation in the enterprise development becomes more crucial.

Efficient management concerns hierarchical interdependencies. It interacts with and coordinates not only behavior, but above all attitude of the staff. Quality and performance depends not only on the competencies but also on leadership skills. There is a new category – personal coaching enabling learning and development. It is a management philosophy. It identifies specific employee competencies needed to effectively support subordinates in their professional development.

The importance of the socio-psychological competencies is the result of a changing environment. This is particularly true in case of managers who act as a supervisor and coordinator. Their success depends on their psychological powers, used effectively to support the professional development of subordinates.

Zasoby ludzkie stanowią źródło konkurencyjności w organizacjach funkcjonujących na rynku nie tylko polskim, ale również międzynarodowym. Integralną częścią rozwoju organizacji jest inwestowanie w personel, a także ulepszanie struktury organizacyjnej. Efektem takich działań są organizacje uczące się. A zatem wzrasta znaczenie zaangażowania pracowników w tworzenie wartości przedsiębiorstwa.

Sprawne zarządzanie dotyczy wzajemnych zależności hierarchicznych. Oddziałuje i koordynuje nie tylko zachowania, ale przede wszystkim

postawy pracowników. Jakość i wydajność pracy jest uzależniona nie tylko od kompetencji, ale również od umiejętności kierowniczych. Pojawia się nowa kategoria – coaching personalny, umożliwiający uczenie i rozwój. Jest filozofią zarządzania. Określa specyficzne kompetencje pracowni-  
cze niezbędne do efektywnego wspierania podwładnych w ich rozwoju zawodowym.

Znaczenie kompetencji społeczno-psychologicznych jest rezultatem zmieniającego się otoczenia. Szczególnie dotyczy to menadżerów, którzy pełnią rolę zarówno nadzorczą, jak i koordynującą. Ich sukces jest warunkowany kompetencjami psychologicznymi, które są wykorzystywane do efektywnego wspierania podwładnych w rozwoju zawodowym.

**KEYWORDS:**

*coaching, personel coaching, facilitation, restructuring, coaching activities, management*

*coaching, coaching personalny, facylitacja, restrukturyzacja, działania coachingowe, zarządzanie*

**WSTĘP**

Rozważania na temat coachingu należy rozpocząć od ustalenia, czym jest coaching, jaki jest jego cel? Czy menadżerowie wykorzystują proces coachingu w przedsiębiorstwach? Jak wiele jest propozycji zdefiniowania coachingu?

Próby poszukiwania wyjaśnień stanowią podstawę podejmowania badań nad społecznościami w organizacjach. Początek zainteresowania tą problematyką odnotowuje się pod koniec XX wieku w obliczu przemian społeczno-gospodarczych. Docenienie wiedzy z tego zakresu powstało na gruncie nauk o zarządzaniu.

Zespoły ludzkie/pracownicze stają się podstawowym elementem struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach. Skuteczność ich pracy, dotycząca zarządzania jakością, zarządzania wiedzą czy organizacyjnego uczenia się, jest określana jako niezbędna. Sprzyja kreatywności i pobudza innowacyjność. Poprawia jakość podejmowanych decyzji i elastyczność działania. Kształtuje pożądane postawy i zachowania. Sprzyja odpowiedniemu podziałowi pracy. Rozwijają umiejętności interpersonalne. Właściwe kierowanie zespołem poprzez wybór odpowiedniego stylu kierowania może stanowić wzór zachowań dla pozostałych członków organizacji.

## ISTOTA I ZNACZENIE COACHINGU

W procesie zarządzania coaching zrywa z tradycyjnym podejściem, polegającym na wyszukiwaniu i eliminowaniu słabych stron menadżera. Coaching to sztuka wspierania ludzi pragnących przekształcać marzenia w cele i podejmować wysiłek ich realizacji (Sidor-Rządzkowska, 2009, s. 15.).

W teorii nauk organizacji i zarządzania wielu autorów definiuje pojęcie coachingu. Sposoby definiowania coachingu przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Definicje coachingu

| Autor                              | Propozycja definicji coachingu  |
|------------------------------------|---|
| John Whitmore                      | Odblokowanie potencjału osoby w celu maksymalizacji jej czy jego dokonań i działań. Jest raczej pomaganiem w uczeniu się niż uczeniem   |
| Julie Starr                        | Konwersacja lub seria konwersacji jednej osoby z drugą, która przynosić ma korzyść w postaci postępu  |
| Perry Zeus,<br>Suzanne Skiffington | Konwersacja, dialog, poprzez który strony wchodzi w interakcję w dynamicznej wymianie, aby zrealizować cele, usprawnić działanie i osiągnąć postępek  |
| Eric Parsole                       | Proces umożliwiający uczenie i rozwój, a tym samym, poprawę działania, wymagający wiedzy i rozumienia wielości stylów, umiejętności i technik odpowiednich dla kontekstu, w którym proces ten ma miejsce  |
| Anthony Grant                      | Współpracujący, zindywidualizowany, ukierunkowany na cel i zorientowany na rezultaty proces, ułatwiający zmianę poprzez wspieranie samoukierunkowanego uczenia się i osobistego rozwoju, opierającego się na dowodach i przez włączenie etycznej praktyki |
| Phillipe Rosinski,<br>Myles Downey | Sztuka ułatwiania działania, uczenia i rozwoju drugiego człowieka   |
| Agnieszka<br>Wojtczuk-Turek        | Całościowa filozofia zarządzania, innowacyjny styl zarządczy, przejawiający się w każdej funkcji menadżera i aspekcie jego działania  |
| Magdalena Klusek                   | Specyficzne kompetencje pracownicze niezbędne do efektywnego wspierania podwładnych czy kolegów w ich zawodowym rozwoju   |

| Autor           | Propozycja definicji coachingu  |
|-----------------|---|
| Henryk Król     | To odpowiednio zaplanowana i przeprowadzona metoda szkolenia pracownika ,polegająca na rozwoju wiedzy, umiejętności i postaw uczącego się |
| Tadeusz Oleksyn | Polega na stałym partnerskim kontakcie i współpracy pracownika z bardziej od niego doświadczonym i kompetentnym partnerem                 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Whitmore (1996, s. 8.), Starr (2005, s. 10.), Zeus, Skiffington (2002, s. 14.), Parsole (1999, s. 8.), Grant (2006, s. 13.), Rosinski (2003, s. 7), Downey (2003, s. 21.), Wojtczuk-Turek (2006, s. 150), Klusek (2006, s. 4), Król (2006, s. 467.), Oleksyn (2006, s. 218.).

W Polsce ważną pozycję zajmuje wykorzystywanie coachingu przez organizacje przede wszystkim na potrzeby rozwoju kompetencji zawodowych. W edukacji coaching wspiera proces dydaktyczny.

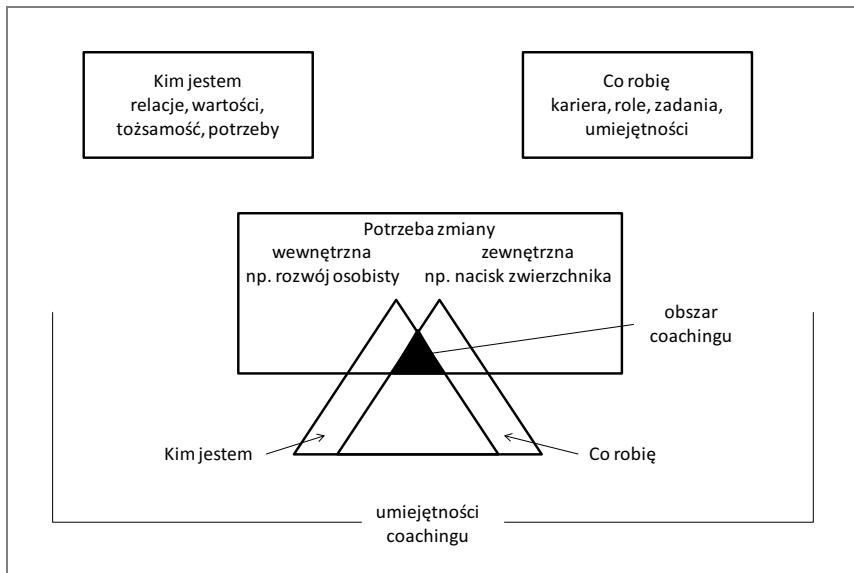
Zadaniem coachingu jest wzajemne wspieranie się pracowników, którego efektem jest ogólny rozwój personelu, eliminacja nadmiernych kosztów, a także tworzenie kultury coachingu. Ponadto coaching może być wykorzystywany przez menadżerów do regularnych kontaktów z podwładnymi w celu sprawdzenia jakości wykonywanych zadań (Szejniuk, 2005, s. 75.). Jednakże najważniejsza jest znajomość hierarchii potrzeb każdego pracownika, które przynoszą korzyści w postaci wyższej jakości.

Coaching jest określany przez następujące zasady (Rogers, 2010, s. 14–16.):

1. Klient jest źródłem zasobów;
2. Coach sprawia, że klient zaczyna korzystać z własnych zasobów;
3. Coaching dotyczy całej osoby – z jej przeszłością, teraźniejszością i przyszłością;
4. Klient wybiera temat;
5. Coach i klient są sobie równi;
6. Celem coachingu jest zmiana i działanie.

Wprowadzenie coachingu jest wynikiem potrzeby zmian (Zawisza, 2011, s. 21). Jego celem jest wzrost efektywności, możliwy dzięki działaniom coacha. Zmiany może wymuszać również otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa. W organizacji dokonuje się proces fluktuacji kadr, a rola klienta zmienia się zależnie od awansu.

Rysunek 1. Model coachingu



Źródło: Rogers, 2010, s. 16.

Podstawowe cele coachingu to (Porębska, 2005, s. 12.):

- poprawienie funkcjonowania związku;
- lepsze zarządzanie sobą w czasie;
- lepsze zarobki;
- podjęcie decyzji, dotyczącej następnego etapu kariery
- poprawa pracy grupy;
- restrukturyzacja firmy;
- nauka prowadzenia bardziej przekonujących prezentacji;
- zdobycie umiejętności potrzebnych w nowej roli;
- rozpoczęcie pracy na własny rachunek;
- radzenie sobie ze stresem;
- osiągnięcie lepszej równowagi pomiędzy pracą a domem;
- odejście z pracy na pełny etat i podjęcie decyzji o przejściu na emeryturę.

Coaching jest wykorzystywany także wśród menadżerów wyższego szczebla w celu określenia znajomości i doświadczenia w zarządzaniu. Pobudza kreatywność i doskonali umiejętności członków zespołu. Dzięki przyspieszonemu procesowi uczenia daje wiarę w słuszność

podejmowanych decyzji. Rola menadżera w procesie coachingu sprawdza się do nieustannego rozwoju pracowników, a nie ich kontrolowania. Ma dać im poczucie bezpieczeństwa i pewności siebie.

Odnosząc się do teorii z zakresu uczenia i zarządzania wiedzą oraz koncepcji na potrzeby coachingu Roberta Hargrove'a (2006), Mary Bast i Clarence Thomson (2005) coaching funkcjonuje na trzech poziomach (Sidor-Rządkowska, 2009, s. 28–30):

1. Coaching dotyczy pracy nad relacją pomiędzy działaniem a rezultatem;
2. Coaching może służyć zmianie bardziej pogłębionej, kiedy dotyczyć będzie relacji pomiędzy rezultatami, działaniami oraz leżącymi u ich podłoża użytkowymi założeniami i przeświadczeniami;
3. Coaching może generować szersze spojrzenie na złożoność relacji pomiędzy rezultatem, działaniem i ramami w określonym kontekście.

Konsekwencją stosowania coachingu jest jego wykorzystanie zarówno dla pojedynczych pracowników, jak i całych grup w celu wspierania rozwoju zawodowego. We wszystkich procesach coachingu wyróżnia się kilka zasad, które decydują o jego efektywności (Homan, Miller, 2008, s. 34.):

1. Interaktywność;
2. Współpraca;
3. Ciągłość;
4. Indywidualizacja;
5. Autentyczne zaangażowanie coacha.

Proces coachingu powinien być traktowany kompleksowo, uwzględniając współpracę na rzecz osiągnięcia celu organizacji. Stosowanie coachingu pomaga i wspiera pracowników w ich rozwoju.

## **ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI – COACHING**

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach dotyczy poprawy sytuacji oraz ciągłego rozwoju z dziedziny szkolenia i zarządzania. Coaching w tym wypadku przyczynia się do rozwoju umiejętności i kompetencji pracowników poprzez ocenę tego procesu. Obecnie przedsiębiorstwa zmuszone są do konkurowania nie tylko ze względu na ilość, ale przede wszystkim jakość posiadanego kapitału ludzkiego. Muszą wykorzystywać odpowiednie metody selekcji pracowników, a także ich motywowania. Takie działania przyczyniają się do wzrostu efektywności pracowników, którzy współtworzą przyszłość organizacji. A zatem obszarem,

którym interesuje się coaching w organizacjach, są zasoby ludzkie i ich strategiczne zarządzanie.

Według P. Wright (1998, s. 64.) istnieją cztery komponenty tego działania:

- zasoby ludzkie to jedno z zasadniczych źródeł tworzenia przewagi konkurencyjnej firm;
- funkcjonowanie zasobów podkreśla znaczenie polityki, programów i praktyk, dotyczących funkcjonowania pracowników w realizacji procesu strategicznego;
- pojęcie wzorca i planu opisują cel i proces strategiczny, polegający na konsekwentnym uporządkowaniu w celu dopasowania;
- wszystkie elementy strategii są podporządkowane osiągnięciu wyznaczonych zadań.

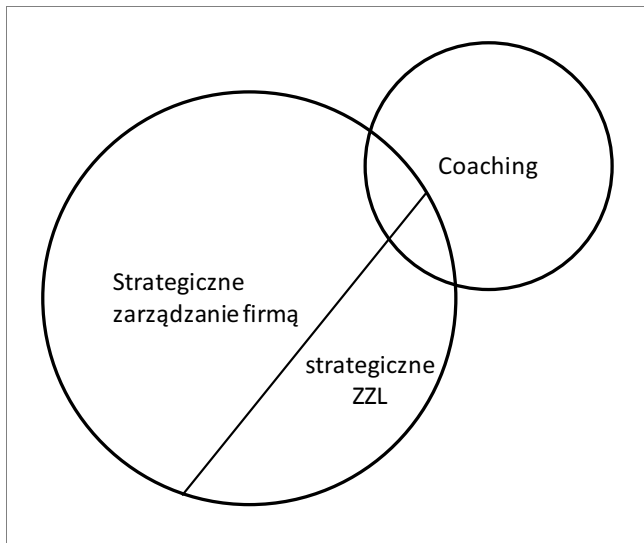
Coaching powinien wspierać przedsiębiorstwa w obszarach prawidłowej selekcji, a także w rozwoju pracowników. Istotnym czynnikiem, który powinien wspierać również menadżerów, jest wskazanie przez W.O. Judge, J. Cowella (1997, s. 75.) umiejętności, które wymagają działań coachingowych, a mianowicie:

- przeprowadzenie zmian;
- modyfikacja stylu interakcji z otoczeniem;
- realizacja celów o długofalowym charakterze;
- budowa zaufania;
- zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym;
- odbiór informacji z otoczenia, słuchanie;
- precyzowanie celów i sposobów ich osiągania;
- realizacja działań technicznych (np. posługiwanie się komputerem);
- wystąpienia publiczne i przekonywanie;
- radzenie sobie ze stresem.

Wśród wymienionych umiejętności na szczególną uwagę zasługuje umiejętność zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym (Szejniuk, 2014, s. 321). Państwo polskie, wprowadzając prawodawstwo z zakresu prawa pracy, wykazuje troskę o pracowników, a także o ich rodziny. Kontroluje postępowanie pracodawców, stwarzając pracownikom możliwość utrzymania równowagi pomiędzy pracą a życiem. Taka sytuacja powinna być elementem kultury organizacji, traktowanej jako najważniejszy czynniki polityki strategicznej firmy. Realizacja ekonomicznych celów organizacji jest możliwa dzięki strukturyzacji pracy, którą wyznacza strategia przedsiębiorstwa (Matosek, 2011, s. 186.).

Coaching jest związany z procesem strategicznym przedsiębiorstwa, który jest wykorzystywany w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi (rys. 2).

Rysunek 2. Relacje pomiędzy coachingiem, zarządzaniem strategicznym a strategicznym ZZL



Źródło: Ulrich, 2008, s. 108.

Coaching dotyczy zarówno strategicznego zarządzania firmą, jak i zarządzania zasobami ludzkimi. Strategie ich rozwoju wyznaczają następujące grupy instrumentów (Pocztowski, 2008, s. 276.):

- szkolenie;
- przemieszczenie pracowników;
- strukturyzacja pracy.

Wymienione instrumenty stanowią celowe i systematyczne działania, występujące w przedsiębiorstwach, które mają zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby. Ważnym elementem jest również strukturyzacja pracy, która minimalizuje luki kompetencji pracowników. Kształtuje treść i warunki pracy na danym stanowisku. Takie działania sprzyjają zmianom w organizacji pracy (Szejniuk, 2014, s. 384.). Na sukces firmy wpływają nie tylko zasady etyczne i ich przestrzeganie, lecz także dbałość o potrzeby pracowników, a zwłaszcza warunki pracy. Znajduje to odzwierciedlenie



w modelu charakterystyki stanowiska pracy, w którym wyróżnia się pięć wymiarów pracy (Hackman, Oldham, 1980, s. 42.):

- zróżnicowanie umiejętności;
- kompleksowość zadania;
- znaczenie zadania;
- autonomię działania;
- informację zwrotną.

Na bazie tego modelu można określić wskaźnik potencjału motywacyjnego określonych treści pracy (Pocztowski, 2008, s. 280.)

$$MPS = \frac{\text{zróżnicowanie} + \text{kompleksowość} + \text{znaczenie}}{3} \times \text{autonomia} \times \text{informacja zwrotna}$$

Powyższa formuła pozwala na ocenę skutków restrukturyzacji pracy, a przede wszystkim wprowadzenie grupowych form organizacji pracy.

Rozwój zasobów ludzkich jest procesem długotrwałym, wymagającym zaangażowania zarówno kierownictwa firmy, jak i menadżerów do spraw rozwoju zasobów ludzkich w organizacji. Dlatego konieczne jest tworzenie programów strategicznych w zakresie szkoleń. Stanowią one najczęściej wykorzystywane narzędzie rozwoju zasobów ludzkich. Przyczyniają się do nabywania przez organizację cech organizacji uczącej się. Efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich sprzyja prawidłowemu rozwojowi kariery zawodowej, której istotą są następujące założenia (Hellriegel i in., 1995, s. 726.):

- poczucie sukcesu;
- nie istnieją absolutne standardy w ocenie przebiegu kariery zawodowej;
- kariera zawodowa ma wymiar subiektywny i obiektywny;
- kształtowanie kariery zawodowej oznacza podejmowanie decyzji ukierunkowanych na cel;
- szczególną rolę w rozumieniu i przebiegu kariery zawodowej odgrywają czynniki kulturowe.

W okresie aktywności zawodowej na jej karierę mają wpływ czynniki związane z doświadczeniami człowieka typowo zawodowymi oraz poprzedzającymi okres pracy. Aby zapewnić prawidłowy rozwój kariery zawodowej pracowników wykorzystuje się coaching, który jest nieodzownym elementem w jej kształtowaniu. Może dobrze służyć przedsiębiorstwom w wymiarze strategicznym, stanowiąc element procesu zarządzania.

### SKUTECZNOŚĆ DZIAŁANIA COACHA

Efektywna praca coacha pomaga pracownikom w ich rozwoju i obejmuje (Kukielka-Pucher, 2009, s. 67.):

- uruchomienie potencjału, wiedzy i kompetencji;
- zarządzanie czasem i pracą;
- określenie potrzeb rozwojowych;
- przeprowadzanie pracownika przez cały cykl uczenia się.

Podstawowe kompetencje coacha dotyczą wiedzy oraz umiejętności współpracy z osobami dorosłymi. W jego pracy nieodzowne są następujące rodzaje umiejętności (Whitworth i in., 2007, s. 34–40.):

- komunikacyjne (aktywne słuchanie, formułowanie i zadawanie pytań);
- zarządzania sobą i pracą;
- budowania relacji coach–klient;
- facylitacji i wywierania wpływu na proces uczenia się;
- bycia asertywnym.

Niezwykle ważna w pracy coacha jest jego postawa wobec pracownika. Powinien przejawiać w sobie ciekawość, uczciwość i otwartość. Dotyczy to przede wszystkim relacji interpersonalnej opartej na szacunku i zaufaniu. Zwiększenie odpowiedzialności i profesjonalizmu jest istotnym warunkiem rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi. Efektywność jego pracy jest uwarunkowana wiedzą i doświadczeniem.

Właściwa informacja o potrzebach pracowników przyczynia się do wzrostu zaangażowania organizacyjnego (Armstrong, 2002, s. 304.):

- promowanie, tłumaczenie i omawianie z pracownikami misji, wartości, celów i strategii organizacji;
- skuteczne komunikowanie się z pracownikami;
- poznawanie punktu widzenia innych osób;
- stwarzanie pracownikom możliwości wyrażania swoich myśli dotyczących pracy, metod i warunków jej wykonywania;
- konsultowanie z pracownikami zmian dotyczących wykonywanej przez nich pracy.

Narzędziem umożliwiającym uzyskanie informacji jest badanie opinii pracowniczych w danej organizacji.

Rodzaje coachingu (Marciniak, 2009, s. 32–36):

- coaching personalny – nastawiony na rozbudowę sfery wewnętrznej;
- life coaching – nastawiony na relacje i życie osobiste;
- coaching zawodowy – związany z rozwojem i karierą;
- executive coaching – praca z kadrą zarządzającą przedsiębiorstwem;

- coaching inwestycyjny – związany zazwyczaj z osobistymi inwestycjami;
- coaching biznesowy – nastawiony na rozwój biznesu;
- coaching grupowy – nastawiony na radzenie sobie z podobnymi wyzwaniami;
- coaching edukacyjny – wspierający proces dydaktyczny;
- coaching wykonawczy – adresowany do kadry zarządzającej, służy wspomaganie rozwoju w całym obszarze działań menadżerskich;
- coaching międzykulturowy – pomagający w dostosowaniu do nowych kultur;
- e-coaching – praktyka za pośrednictwem mediów elektronicznych;
- coaching wewnętrzny i zewnętrzny.

Wśród wymienionych rodzajów coachingu na uwagę zasługują coaching wewnętrzny i zewnętrzny. Do tej pory istniało przeświadczenie, że najbardziej obiektywną ocenę można uzyskać dzięki coachingowi zewnętrznemu, ponieważ jest on zdystansowany do wszystkich sytuacji w organizacji. Jednak rosnące koszty wymusiły na przedsiębiorstwach tworzenie nowych stanowisk, tzn. coacha wewnętrznego. Są oni zobligowani do pracy z nowo zatrudnionymi pracownikami przez pierwszy okres pracy w przedsiębiorstwie. Coachów zewnętrznych wykorzystuje się do wspierania kadry zarządzającej. Najważniejsza w pracy menadżera jest świadomość potencjału jakim dysponuje, a także możliwość działania dla organizacji. Powinien on zachęcać pracowników do zdobywania wiedzy, a także umiejętnego przekazywania informacji zwrotnej. Menadżerowie jutra będą musieli stosować zarządzanie wyzwajające (liberation management), które wynika z elastyczności organizacji i pozytywnego nastawienia do twórczych wysiłków ludzi (Peters, 2002, s. 12.).

Menadżerowie powinni pomagać pracownikom w wykazywaniu aktywności, zapewniać psychologiczną swobodę działania, a przede wszystkim podnosić ich poziom intelektualny. Dlatego ważne jest, aby menadżer XXI wieku, posiadał kompetencje oraz wysoki poziom kultury pracy, który aktywnie przyczyni się do realizacji strategii przedsiębiorstwa.

Świadomość kierownictwa o konieczności spełniania powyższych wymagań, zmieniających jakościowo zarządzanie ludźmi, pozostaje w zgodzie ze zmianami społecznymi, jak i gospodarczymi w Unii Europejskiej.

Zwiększenie wartości firmy poprzez potencjał intelektualny i profesjonalizm działań sprzyja kształtowaniu kultury, która determinuje rosnącą rangę kapitału ludzkiego. Stanowi ważną kategorię zarządzania w firmach odnoszących sukcesy.

## PODSUMOWANIE

Wzrastająca konkurencja jest podstawowym czynnikiem nowych rozwiązań organizacyjnych, pozwalających obniżyć koszty pracy. Zależy ona od czynnika ludzkiego, a zatem od posiadanych przez kadrę kierowniczą, jak i poszczególnych pracowników kwalifikacji i doświadczenia zawodowego. Działania podejmowane w ramach coachingu powinny dostarczać wiarygodnych informacji zainteresowanym organizacjom. Pozwalają one prognozować strategię przedsiębiorstwa, a także zobowiązania kierownicze, będące podstawowym kierunkiem działania firmy. Do tego celu może być wykorzystywany coaching poprzez monitorowanie realizacji zobowiązań. Metoda zarządzania przez coaching stanowi pewną formułę zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Jego istotą jest wspieranie pracowników w ich rozwoju zawodowym. Kształtuje pożądane postawy i zachowania, które przyczyniają się do sukcesu firmy.

## REFERENCES

- Armstrong, M. (2002). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Grant, A.M. (2006). A personal perspective on Professional coaching and the development of coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, nr 1.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Mass: Addison – Wesley Reading.
- Harasim, W. (red.), *Tendencje rozwojowe zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wyd. WSP.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. Jr., Woodman, R.W. (1995). *Organizational Behaviour*. Minneapolis – St. Paul: West Publishing Company.
- Homan, M., Miller, L.J. (2008). *Coaching in Organisations: Best Coaching Practices from the Ken Blanchard Companies*. Nowy Jork: John Wiley&Sons.
- Klusek, M. (2006). Pracownik pracownikowi coachem. *Personel i zarządzanie*, nr 10.
- Król, H. (2006). *Proces szkolenia pracowników w:* Król, H., Ludwiczynski, A. (red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Tworzenie kapitału ludzkiego, Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Kukiełka-Pucher, D. (2009). *Skuteczny coach – kluczowe kompetencje w:* Sidor-Rządkowska, M. (red.), *Coaching*. Teoria, praktyka, studia przypadku. Kraków: Wyd. Oficyna Wolters Kluwers Business.

- Marciniak, S. (2009). *Odmiany coachingu w: Sidor-Rządowska, M. (red.), Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadku. Kraków: Wyd. Oficyna Wolters Kluwers Business.*
- Matosek, M. (2011). Najważniejsze narzędzie zarządzania. *Journal of Modern Science*, tom 4/11/2011.
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.*
- Parsole, E. (1999). *The Manager as Coach and Mentor. Londyn: CIPD Publishing.*
- Peters, T. (2012). *Liberation Management Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties. Nowy Jork: Alford A. Knoph.*
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: PWE.*
- Porębska, J. (2005). Coaching. Tylko moda czy szansa na rozwój. *Gazeta Prawna*, nr 7.
- Rogers, J. (2010). *Coaching. Gdańsk: GWP Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.*
- Rosinski, P. (2003). *Coaching Across Cultures: New Tools for Leveraging National, Corporate and Professional Differences. Boston: Nicholas Brealey Publishing.*
- Starr, J. (2005). *Coaching – procesy, zasady, umiejętności. Warszawa: PWE.*
- Szejniuk, A. (2005). *Determinanty efektywności organizacji. Rola audytu personalnego w: Makowski, K. (red.), Kształtowanie warunków pracy a efektywność organizacji. Warszawa: Wyd. WSP.*
- Szejniuk, A. (2014). Równowaga praca – życie osobiste. *Journal of Modern Science*, 2/21/2014.
- Szejniuk, A. (2014a). Warunki pracy a efektywność przedsiębiorstwa. *Journal of Modern Science*, 3/22/2014.
- Ulrich, D. (2008). *Coaching for Results. Business Strategy Series*, nr 3.
- Whitmore, J. (1996). *Coaching For Performance. A Practical Guide to Growing You Own Skills. Londyn: Nicholas Brealey Publishing.*
- Whitworth, L., Kimsey-House, K., Kimsey-House, H., Sandhal, P. (2007). *Co-active Coaching. 2nd Edition: New Skills for Coaching People Towards Success in Work and Life. California: Davies-Black Publishing, Mountain View California.*
- Wojtczuk-Turek, A. (2006). *Metody wspierania rozwoju kompetencji społecznych menadżerów w wymiarze organizacji w: Tendencje rozwojowe zarządzania zasobami ludzkimi, red. W. Harasim, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa 2006.*

Zawisza J. (2011), Kształtowanie procesów personalnych. *Journal of Modern Science*, 4/11/2011.

Zeus, P., Skiffington, S. (2002). *The Coaching at Work Toolkit: A Complete Guide to Techniques and Practices*. Columbus: McGraw-Hill.