

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr Małgorzata Świerkosz-Hołyś

**COACHINGOWY MODEL ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM
LUDZKIM WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI**

Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:

dr hab. Anny Wziętek-Staśko, prof. UJ

Dąbrowa Górnicza 2022

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy	3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze.....	5
3. Przebieg badań i struktura pracy	8
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych.....	17
5. Wnioski z badań.....	22
6. Kierunki dalszych badań	27
7. Wartość dodana pracy	28
8. Plan pracy.....	30

1. Przesłanki wybory tematu pracy

Badania nad efektywnością zespołową są wyzwaniem dla wielu naukowców i praktyków biznesu, poszukują oni często odpowiedzi na pytanie, czy dobre przedsiębiorstwo może stać się doskonałe? A jeśli może, jakie czynniki na to wpływają? J. Collins znalazł kilka charakterystycznych elementów wpływających na długotrwały wzrost firm¹. Wśród tych czynników pojawił się menedżer skupiający różne cechy, umiejętności i postawy, tzw. menedżer różnorodny. Z jednej strony powinien on potrafić zastosować władzę i być nakazowym, z drugiej jednak umieć wpływać i oddziaływać na ludzi², to menedżer, który:

- dobrze rozumie swoją rolę przywódczą, szczególnie w obszarze kierowania ludźmi,
- potrafi określić swoje możliwości oraz kompetencje niezbędne do kierowania ludźmi,
- wie, jak może wpłynąć na pracowników,
- potrafi zwiększyć zaangażowanie pracowników oraz zbudować ich satysfakcję z wykonywanej pracy,
- potrafi polepszyć relacje między ludźmi oraz zbudować ich zadowolenie z osiągniętych wyników,
- wie, jak zintegrować sprzeczności oraz jak wpłynąć na elastyczność w podejmowaniu decyzji,
- potrafi przeciwdziałać niewyważonym i skrajnym postawom w zarządzaniu ludźmi,
- potrafi zróżnicować komunikację w zespole i podnieść jej efektywność,
- wie, jak zwiększyć swoją efektywność we współpracy z ludźmi³.

Wylania się tutaj nowy paradygmat przywódcy, który łączy umiejętności społeczne i osobiste, potrafi motywować zespół do realizacji wspólnych celów, zbudować środowisko sprzyjające zaangażowaniu, automotywacji, poczuciu wkładu i spełnienia⁴.

¹ J.C. Collins *Od dobrego do wielkiego*, Warszawa 2003, wyd. J. Santorski, w: W. Włodarski, *Różnorodny menedżer – realny ideał*, w: *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*, pod red. nauk. L.D. Czarkowskiej, wyd. Poltext sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 129.

² W. Włodarski, *Różnorodny menedżer – realny ideał*, w: *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*, pod red. nauk. L.D. Czarkowskiej, wyd. Poltext sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 129.

³ *Ibidem*, s. 146.

⁴ W. Małota, *Nowy paradygmat przywództwa – inteligencja emocjonalna głównym czynnikiem efektywności. Model „kapitału emocjonalnego” nowym narzędziem coachingowym rozwoju pracownika*,

Aby to osiągnąć, przywódca powinien posiadać wysoki poziom inteligencji społecznej oraz kompetencji osobistych: świadomości swoich silnych i słabych stron, dbałości o własny rozwój, o poczucie własnej wartości, czy też o optymizm i elastyczność⁵. Powinien też rozwijać swój zespół. Jedną z metod rozwoju kompetencji zawodowych i osobistych jest coaching⁶ indywidualny oraz grupowy.

Temat coachingu jest od kilku lat eksplorowany w naukach o zarządzaniu, szczególnie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Uwaga badaczy skupiała się głównie na wpływie coachingu na rozwój kadry menedżerskiej^{7 8 9}, na dokonywaniu wyborów i podejmowaniu decyzji¹⁰, na wsparciu coachingowym w procesach fuzji¹¹, zmiany^{12 13}, na rozwoju średnich przedsiębiorstw, na etyce w coachingu. Do często poruszanych tematów należy też wpływ coachingu na kulturę organizacyjną^{14 15}. Znacznie rzadziej podejmowany był temat wpływu coachingu menedżerskiego na rozwój pracowników. Tymczasem to właśnie ten temat jest istotny zarówno w kontekście teorii, jak i praktyki zarządzania. Rozwój pracowników poprzez coaching wpływa na relacje w

w: *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*, pod red. nauk. L.D. Czarkowskiej, wyd. Poltext sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 151

⁵ Ibidem, s. 151.

⁶ Ibidem, s. 152

⁷ A. Szewczyk, *Wykorzystanie coachingu w rozwoju kompetencji menedżerskich w organizacji*, w: „Coaching Review” pod red. L.D. Czarkowskiej, 1/2014, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2014, s. 117-136

⁸ K. Ramirez-Cyzio, *Leadership coaching w podejściu systemowym*, w: *Leadership Coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*, pod red. nauk. L.D. Czarkowskiej, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 123-140.

⁹ A. Syrek-Kosowska, A. Stolarzewicz, *Coaching kadry zarządzającej na rynku polskim*, w: *Leadership Coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*, pod red. nauk. L.D. Czarkowskiej, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 109-122.

¹⁰ L.D. Czarkowska, *Business Coaching a cechy, motywy i działanie przedsiębiorcze. Sztuka dokonywania wyborów i podejmowania decyzji w coachingu dla przedsiębiorców*, w: *Business Coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*, pod red. nauk. L.D. Czarkowskiej, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2015, s. 35-54.

¹¹ K. Ramirez-Cyzio, *Wsparcie coachingowe w procesie fuzji: coaching analityczno-sieciowy*, w: *Business coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*, pod red. nauk. L.D. Czarkowskiej, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2015, s. 129-154.

¹² Analytic-Network Coaching©. *Coaching na potrzeby rozproszonego przywództwa i zmiany organizacyjnej*, w: *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*, pod red. nauk. L.D. Czarkowskiej, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012, s. 109-126.

¹³ D. Miąsek, *Business coaching jako narzędzie wspierające proces zmiany w przedsiębiorstwie. Przykład projektu w Grupie Topex*, w: *Business Coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*, pod red. nauk. L.D. Czarkowskiej, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2015, s. 229-298.

¹⁴ U. Sadowska, W.W. Szymankiewicz, *Coaching menedżerski jako element kultury organizacyjnej firmy*, w: *Coaching katalizator rozwoju organizacji*, pod red. nauk. L.D. Czarkowskiej, Wydawnictwo New Dawn, Warszawa 2011, s. 63-87.

¹⁵ A. Krupa, M. Świeży, K. Ronge, *Coachingowa kultura zarządzania: wskazówki z doświadczeń w PURATOS Polska*, w: *Coaching katalizator rozwoju organizacji*, pod red. nauk. L.D. Czarkowskiej, Wydawnictwo New Dawn, Warszawa 2011, s. 291-299.

zespole, zaufanie, poprawę komunikacji, budowanie otwartości na zmianę. J. Whitmore zauważa, że „potrzebna nam jest umiejętność zastosowania podejścia ogólnosystemowego, będącego efektem rozwoju osobistego, przejścia od starego paradygmatu strachu do paradygmatu mającego związek z zaufaniem, a także uświadomienia sobie, że ludzkość rozwija się zarówno pod względem społecznym, jak i duchowym. (...) W praktyce proces coachingu na każdym etapie wspiera rozwój, jako że rozwój płynie z wnętrza i nie można go uczyć, stosując metody nakazowe. Coaching w ogóle nie polega na nauce, tylko na stwarzaniu warunków do nauki i rozwoju”¹⁶.

Na podstawie krytycznej analizy literatury, zidentyfikowana została następująca luka badawcza: istnieje potrzeba skonstruowania coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim, określenia elementów modelu oraz ich wpływu na rozwój zespołu. Pozwoli to na zgłębienie tematu dotyczącego efektywności zespołowej oraz działań podejmowanych przez kadrę zarządzającą, by wspomnianą efektywność osiągnąć. Takie podejście może stanowić wstęp do dalszych badań nad coachingowym stylem zarządzania, z uwzględnieniem dynamiki zmian gospodarczych i społecznych, funkcjonowania organizacji w dużej zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności (VUCA)¹⁷ a także w świecie kruchym, niespokojnym, nieliniowym i niezrozumiałym (BANI)¹⁸ oraz wynikających z tego nowych koncepcji zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi.

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

W nawiązaniu do tematu dysertacji oraz w oparciu o przeprowadzoną analizę literatury, sformułowano cel główny oraz cele szczegółowe rozprawy.

Cel główny:

Konstrukcja coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim oraz analiza zależności występujących pomiędzy jego parametrami.

¹⁶ J. Whitmore, *Coaching. Trening efektywności*, wyd. G+J Gruner+Jahr, Warszawa 2011, s. 12.

¹⁷ VUCA akronim od Volatility (zmienność), Uncertainty (niepewność), Complexity (złożoność) Ambiguity (niejednoznaczność).

¹⁸ BANI akronim od Brittle, (kruchy), Anxious, (niespokojny), Non-linear (nieliniowy), Inceptible (niezrozumiały).

Cele szczegółowe podzielone zostały na: **teoretyczny, metodyczny, empiryczny i utylitarny.**

Cel teoretyczny to systematyzacja wiedzy na temat zarządzania kapitałem ludzkim oraz coachingu jako narzędzia doskonalącego ten proces. Cel ten został osiągnięty dzięki szczegółowej analizie literatury przedmiotu.

Cel metodyczny to opracowanie autorskiego narzędzia (kwestionariusza ankiety) służącego analizie zależności występujących pomiędzy parametrami coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim.

W pracy przyjęto następujące **cele empiryczne**:

C1 Identyfikacja składników coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim.

C2 Opracowanie teoretycznego coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim.

C3 Analiza powiązań pomiędzy poszczególnymi elementami konstrukcji coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim.

Celem utylitarnym pracy jest sformułowanie określonych rekomendacji dla kadry zarządzającej, dotyczących wskazania menedżerom korzyści z wdrożenia coachingowego modelu zarządzania w organizacjach oraz rozwijania pracowników w oparciu o jego poszczególne elementy.

Biorąc pod uwagę założone cele badawcze, sformułowano hipotezę główną pracy, która brzmi:

Możliwe jest opracowanie coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim oraz przeanalizowanie zależności pomiędzy jego parametrami.

Aby zweryfikować prawdziwość hipotezy głównej, sformułowano następujące hipotezy cząstkowe:

H1 Coaching menedżerski wpływa na podniesienie poziomu zaufania w zespole.

H1a Zaufanie budowane poprzez coaching menedżerski wpływa pozytywnie na transparentność w działaniu członków zespołu.

H1b Zaufanie budowane poprzez coaching menedżerski podnosi skuteczność komunikacji interpersonalnej w zespole.

H1c Zaufanie budowane poprzez coaching menedżerski wzmacnia umiejętność dokonania samooceny członków zespołu.

H2 Coaching menedżerski wpływa na podniesienie jakości relacji w zespole.

- H2a Budowanie pozytywnych relacji w zespole rozwijane poprzez coaching menedżerski wpływa na wzrost poziomu empatii członków zespołu.
- H2b Budowanie pozytywnych relacji w zespole rozwijane poprzez coaching menedżerski kształtuje poczucie wpływu członków zespołu.
- H2c Budowanie pozytywnych relacji w zespole rozwijane poprzez coaching menedżerski podnosi poziom jakości współpracy w zespole.
- H3 Coaching menedżerski wpływa na podniesienie poziomu zaangażowania członków zespołu.
- H3a Zaangażowanie rozwijane poprzez coaching menedżerski wzmacnia automotywację członków zespołu.
- H3b Zaangażowanie rozwijane poprzez coaching menedżerski podnosi poziom innowacyjności członków zespołu.
- H3c Zaangażowanie rozwijane poprzez coaching menedżerski sprzyja podejmowaniu inicjatywy przez członków zespołu.
- H4 Coaching menedżerski wpływa na podniesienie poczucia odpowiedzialności członków zespołu.
- H4a Poczucie odpowiedzialności budowane poprzez coaching menedżerski wspiera kulturę feedbacku wśród członków zespołu.
- H4b Poczucie odpowiedzialności budowane przez coaching menedżerski wpływa na redukcję skłonności wśród pracowników do podejmowania zachowań kontrproduktywnych.
- H4c Poczucie odpowiedzialności rozwijane poprzez coaching menedżerski wzmacnia otwartość na zmiany wśród członków zespołu.
- H5 Coaching menedżerski podnosi poziom zrozumienia istoty i znaczenia wspólnego postrzegania celów przez wszystkich członków zespołu.
- H5a Wspólne postrzeganie celów rozwijane poprzez coaching menedżerski doskonali wśród członków zespołu orientację na klienta wewnętrznego.
- H5b Wspólne postrzeganie celów rozwijane poprzez coaching menedżerski doskonali wśród członków zespołu orientację na klienta zewnętrznego.
- H5c Wspólne postrzeganie celów rozwijane poprzez coaching menedżerski wpływa na podniesienie poziomu identyfikacji członków zespołu z misją i wartościami kluczowymi dla organizacji.

3. Przebieg badań i struktura pracy

Analiza dotychczasowych modeli zarządzania jasno wskazuje ewolucję w kierowaniu pracownikami. Wyraźnie zarysowuje się przejście od zarządzania zadaniowego do zarządzania opartego na relacjach. Odchodzi się od traktowania zasobów ludzkich, jak innych zasobów w organizacji (model Michigan), a pracownik zyskuje należną mu uwagę i indywidualne podejście (przywództwo autentyczne). Zmienia się również rola lidera i styl jego pracy.

Likert i Bales wprowadzają dwa style: konsultacyjny i partycypacyjny, które Blanchard rozwija w model przywództwa sytuacyjnego II. Wykazano, jak postawy kadry zarządzającej wpływają na zaangażowanie pracowników: od stylu nieingerującego przez autokratyczny po demokratyczny i kompleksowy (Blake i Mouton) oraz uwzględniający podejście zwinnie styl Management 3.0 (Appelo).

Wszystkie analizowane modele podkreślają wpływ motywacji oraz rozwoju pracownika na jego efektywność i wskazują je jako istotne elementy zarządzania zasobami ludzkimi. Brakuje natomiast wiedzy dotyczącej tego, jak wprowadzany coraz częściej w organizacjach coaching wpływa na zaangażowanie pracowników, na ich odpowiedzialność, na świadomość wspólnego postrzegania celów, umiejętność budowania pozytywnych relacji w zespole oraz budowania zaufania.

Zmiana kultury organizacyjnej możliwa jest tylko dzięki zmianie ludzi ją tworzących. Oznacza to, że musi być dokonana na wszystkich poziomach organizacji i wymaga akceptacji nie tylko kadry zarządzającej, ale wszystkich pracowników. Aby wprowadzić zmianę kultury organizacyjnej, warto oprzeć się na wzorcu, modelu. W opinii autorki niniejszej pracy, coachingowy styl zarządzania podlega modelowaniu.

Pojęcie „model” rozumiane jest w wieloraki sposób. Dla części badaczy „model” to po prostu wzorzec (R.L. Ackoff, J. Bugaj i M. Szarucki, P. Eykhoff, M. Tyrańska), inna definicja to obraz fragmentu (zapisu) rzeczywistości, który został uproszczony (R.L. Ackoff, M. Armstrong, B. Glinkowska, M. Łatuszyńska), reprezentacja badanego zjawiska (W. Findeisen, J. Gutenbaum), zbiór informacji o systemie (G. Gordon), opis elementów i związków między nimi (A. Olczak, S. Nowak, O.W. Holmer), abstrakcje, których celem jest wprowadzenie pojęciowego porządku (A. Rapaport, T. Pszczołowski), słowa, liczby, schematy, wykresy (E.V. Krick). „Model” to pojęcie o wielu znaczeniach, będące różnie interpretowane, biorąc pod uwagę wielorakość nauk, w jakich występuje.

Również w naukach o zarządzaniu model stanowi istotne narzędzie pomagające poznać oraz zrozumieć zjawiska w nich zachodzące (A. Olczak).

W literaturze będącej przedmiotem naukowych dociekań autorki niniejszej pracy również nie stwierdzono definicji „**coachingowego modelu zarządzania**”, mówi się o coachingowym stylu zarządzania, opartym na modelu GROW, który w niniejszej pracy został opisany jako jedno z narzędzi prowadzenia sesji coachingowych, ale nie jako model. W definicji przyjętej przez autorkę niniejszej dysertacji „coachingowy model zarządzania to odzwierciedlenie idealnej rzeczywistości organizacyjnej, która opisuje związki między odpowiednimi czynnikami występującymi w ramach danej sytuacji i umożliwia badanie relacji zachodzących pomiędzy tymi związkami oraz czynnikami na nie wpływającymi”.

Celem niniejszej dysertacji jest zaprezentowanie idealnego modelu teoretycznego, który będzie stanowił wzorzec podlegający dalszym badaniom empirycznym.

W wyniku przeprowadzonego przeglądu literatury oraz określeniu luki badawczej, wyodrębnione zostały szczegółowe cele badań, które stały się podstawą do zbudowania modelu badawczego.

Przedstawiony na kolejnych stronach rysunek nr 1 przedstawia coachingowy model zarządzania kapitałem ludzkim, oparty na pięciu filarach, będącymi zmiennymi niezależnymi¹⁹, stanowiącymi podstawę modelu:

1. Poziom zaufania:
 - menedżera do członków zespołu
 - zespołu do menedżera
 - pomiędzy członkami zespołu
2. Budowanie pozytywnych relacji w zespole
3. Zaangażowanie
4. Odpowiedzialność
5. Wspólne postrzeganie celów

Do zmiennych zależnych²⁰ natomiast należą:

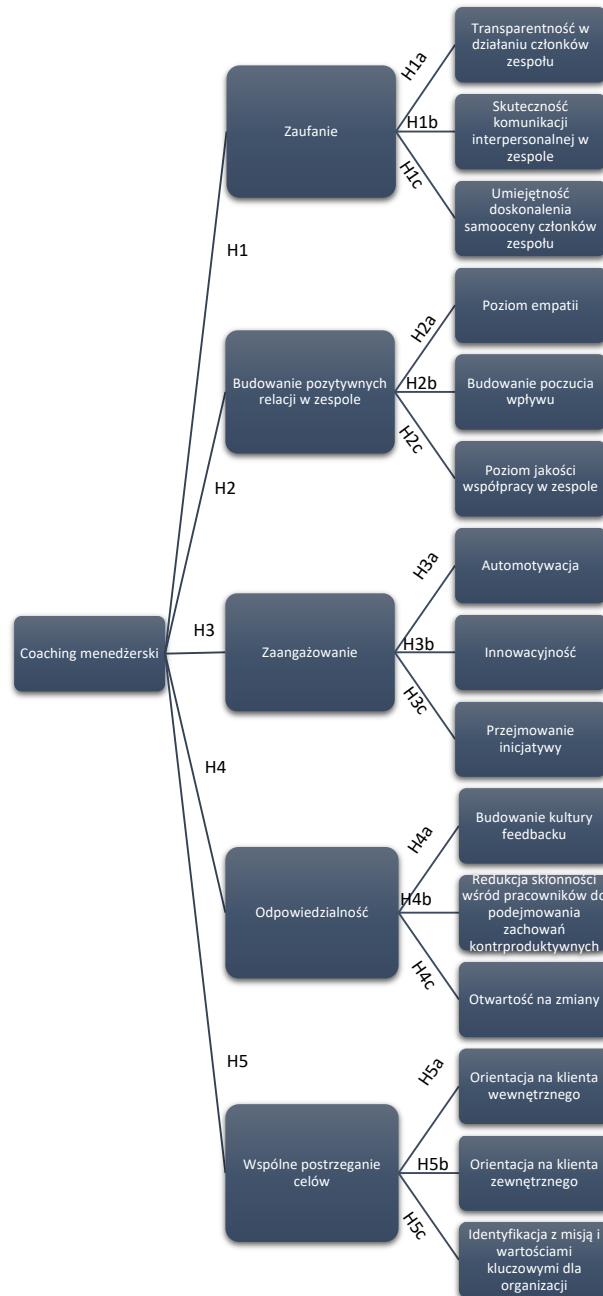
- transparentność w działaniu

¹⁹ Zmienne niezależne (wyjaśniające) oddziałują na zmienne zależne i wyjaśniają badane zjawisko. Są one przyczyną zmian w zmiennych zależnych, które są ich skutkiem [A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, "Organizacja i Kierowanie", 2018, nr 2/2018(181), s. 14].

²⁰ Zmienne zależne (wyjaśniane) stanowią skutek w określonym badaniu i ulegają zmianom w zależności od oddziaływania zmiennych niezależnych [A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, "Organizacja i Kierowanie", 2018, nr 2/2018(181), s. 14].

- skuteczność komunikacji interpersonalnej,
- umiejętność doskonalenia samooceny członków zespołu
- poziom empatii
- budowanie poczucia wpływu,
- poziom jakości współpracy w zespole
- automotywacja,
- innowacyjność
- przejmowanie inicjatywy
- budowanie kultury feedbacku,
- redukcja skłonności wśród pracowników do zachowań kontrproduktywnych,
- otwartość na zmiany
- orientacja na klienta wewnętrznego
- orientacja na klienta zewnętrznego
- identyfikacja z misją i wartościami kluczowymi dla organizacji.

Rysunek 1. Coachingowy model zarządzania kapitałem ludzkim



Źródło: opracowanie własne.

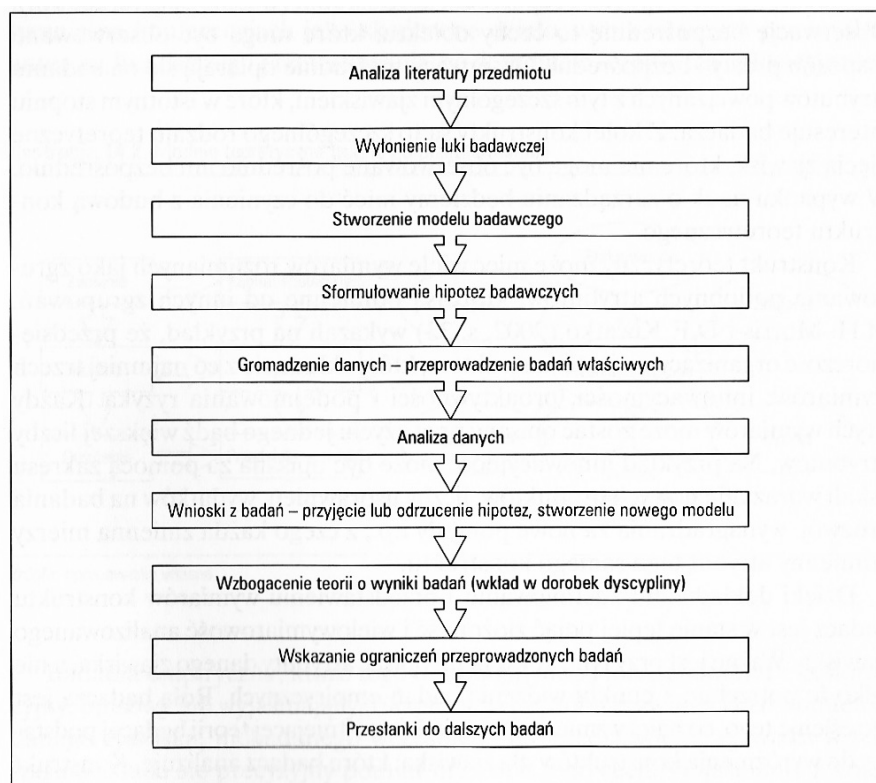
Niniejszy model ma wypełnić lukę badawczą polegającą na braku zaprezentowanego coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim we

współczesnej organizacji w przeanalizowanej dostępnej literaturze dotyczącej coachingu i zarządzania.

W naukach o zarządzaniu nie da się zmierzyć zjawisk w procesie obserwacji bezpośredniej ani pośredniej wykorzystując pomiar atrybutów zjawiska. W. Dyduch zaleca jako właściwą metodę identyfikacji zjawisk w naukach o zarządzaniu, stworzenie konstruktów teoretycznych, a następnie ich operacjonalizację. Proponuje, by zbudować kwestionariusz ankiety, który zostanie poddany statystycznym metodom obróbki danych²¹.

Badania podjęte w niniejszej pracy oparte zostały na badaniach ilościowych, które pozwalają dokonać eksploracji i wyjaśnić zjawiska słabo rozpoznane oraz poznać relacje między nimi²², natomiast cały przebieg postępowania badawczego został oparty o dziesięć kroków przyjętych w badaniach ilościowych autorstwa W. Dyducha, który obrazuje poniższy rysunek nr 2:

Rysunek 2. Przebieg postępowania w badaniach ilościowych



Źródło: W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*. w: W. Czakon (red.) *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Wydawnictwo Nieoczywiste, 2016, s. 307.

²¹ W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*. w: W. Czakon (red.) *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Wydawnictwo Nieoczywiste, 2016, s. 306.

²² W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*. w: W. Czakon (red.) *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Wydawnictwo Nieoczywiste, 2016, s. 307.

W pierwszej kolejności dokonana została analiza literatury przedmiotu (etap 1), której przegląd pozwolił na określenie luki badawczej i zdefiniowanie problemu badawczego oraz celu pracy (etap 2). Przegląd literatury wskazał na liczne modele zarządzania, jednakże żaden z nich nie odnosił się do coachingu menedżerskiego stosowanego coraz częściej w organizacjach. Zauważyć można w literaturze pojęcie coachingowego stylu zarządzania, ale już nie coachingowego modelu zarządzania, który określiłby i uporządkował stosowanie coachingu menedżerskiego we współczesnej organizacji. Kolejnym krokiem było stworzenie modelu badawczego (etap 3) oraz wyprowadzenie na jego podstawie hipotez badawczych (etap 4). Po sformułowaniu hipotez badawczych przystąpiono do przeprowadzenia badań właściwych, polegających na udostępnieniu respondentom kwestionariusza ankiety badawczej (badania o charakterze ilościowym) z zastosowaniem ośmiostopniowej skali Likerta (etap 5). W kolejnym etapie dokonano uporządkowania i analizy wyników badań (etap 6), które pozwoliły na przyjęcie postawionych hipotez badawczych oraz wskazały kolejne zależności w modelu teoretycznym wyłonionym w drodze analizy literatury przedmiotu (etap 7), co posłużyło wzbogaceniu istniejącej już teorii (etap 8). W dwóch ostatnich etapach wskazane zostały ograniczenia przeprowadzonych badań (etap 9) oraz przedstawione rekomendacje wdrożeń do praktyki a także wskazane przesłanki do dalszych badań (etap 10).

Określone przez autorkę cele oraz potrzeba zweryfikowania postawionych hipotez badawczych, wpłynęły na wybór określonych metod badawczych.

Pierwszym etapem pracy były pogłębione studia literaturowe oraz obserwacja biznesu wdrażającego narzędzia coachingowe. Z kolei dla potwierdzenia postawionych w niniejszej pracy hipotez przeprowadzono badania ilościowe, które pozwalają przedstawić pewne zjawiska, opisać je liczbowo i ująć w pewien model. Przeprowadzając badania ilościowe na dużej próbie, wyciągając wnioski, można je uogólnić na całą populację. Celem przeprowadzonych badań było:

- określenie zależności przyczynowo-skutkowych,
- możliwość naukowego przewidywania przyszłości²³.

W badaniach ilościowych, które zastosowane zostały również w niniejszej pracy, szeroko stosowane są kwestionariusze ankiety²⁴. Jednym ze sposobów gromadzenia

²³ M. Kostera (red.) *Kultura organizacji. Badania etnograficzne polskich firm*, GWP Interdyscyplinarna Seria Akademicka, Gdańsk 2007, s. 9, za: K. Gadmoska-Lila, *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, Difin, Warszawa, 2013, s. 118.

²⁴ W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*. w: W. Czakon (red.) *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Wydawnictwo Nieoczywiste, 2016, s. 313.

danych w ilościowych badaniach ankietowych jest uzyskanie ocen na wielopunktowej skali Likerta. Silną stroną stwierdzeń ocenianych na skali Likerta jest szybkość wypełniania ankiety, ale też szybkość analizy danych.

W niniejszej dysertacji przyjęto następującą metodę pomiaru: kwestionariusz wywiadu zbudowany z 23 pytań o opinię, z czego trzy pytania miały sześciostopniową, a pozostałe ośmiostopniową skalę Likerta. Badanie ankietowe kończyły pytania z tzw. metryczki, których było osiem. Badania zostały zrealizowane w okresie od lutego do maja 2021.

Dobór próby badawczej był celowy, a kryterium włączenia do próby badawczej było piastowanie obecnie bądź w przeszłości stanowiska kierowniczego. Badanie ilościowe zostało przeprowadzone z wykorzystaniem narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety. Kwestionariusz został udostępniony w formie elektronicznej, poprzez zamieszczenie ankiety na platformie internetowej Webankieta. Zdaniem T. Żmijewskiej-Jędrzejczyk, „ilościowe badania on-line’owe (głównie metoda CAWI) stanowią w istocie adaptację tradycyjnych metod gromadzenia informacji do nowego medium, jakim jest Internet. Najbardziej rozpowszechnione techniki badań ilościowych realizowanych przez Internet to: e-mailing i web surveys”²⁵. W niniejszym badaniu zastosowane zostały obie techniki. Link do badania został rozesłany bezpośrednio do respondentów, na ich adresy e-mailowe, oraz zamieszczony na platformach skupiających kadry zarządzające (m.in. LinkedIn, oraz na zamkniętych grupach na Facebooku, np. „Managerowie z głową - Networking”). Metoda CAWI, czyli Computer Assisted Web Interview, która została wykorzystana w niniejszej pracy, to obecnie najbardziej popularny i najbardziej dynamicznie rozwijający się kanał badań. Jest to „wywiad przeprowadzony kanałem internetowym. Respondent zarówno otrzymuje jak i wypełnia dostarczoną mu ankietę w tym samym kanale – online”²⁶. Do największych zalet ankiet CAWI niewątpliwie należą:

- szybki dostęp użytkownika przez przeglądarkę internetową,
- gotowy kwestionariusz może równocześnie być przesłany do tysięcy użytkowników,
- szybkość przeprowadzenia badania

²⁵ T. Żmijewska-Jędrzejczyk, *Badania internetowe*, w: „Nowe metody, nowe podejścia badawcze w naukach społecznych” pod. red. nauk. P.B. Sztabińskiego, Z. Sawińskiego, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2004, s. 241-259.

²⁶ <https://blog.webankieta.pl/cawi-computer-assisted-web-interview/> [08.02.2022].

- koszt przeprowadzenia badania (nie ma konieczności drukowania ankiet ani też zatrudniania ankietera).

Kolejnym krokiem było określenie wielkości (liczebności) próby badawczej. Cytując za J. Apanowiczem „Prawie nigdy nie udaje się zbadać całej zbiorowości. Dlatego też (...) bada się najczęściej tylko część wybraną, czyli próbę. Próba ta musi być reprezentatywna dla danej zbiorowości i danego zjawiska. Reprezentatywność jest wówczas zapewniona, gdy jej struktura odpowiada charakterystycznym (znaczącym) właściwościom danej zbiorowości”²⁷.

Dobór próby badawczej miał charakter celowy. Ponieważ ankieta skierowana była do osób reprezentujących kadry zarządzające, głównym kryterium włączenia do badanej próby było zajmowane obecnie lub w przeszłości stanowisko kierownicze. W badaniu wzięły udział 502 osoby, 276 kobiet (55,0%) i 226 mężczyzn (45,0%).

Do analizy materiału badawczego zastosowano nieparametryczne testy istotności (test U-Manna-Whitneya, test istotności współczynnika korelacji), zestawienia uzupełniano wartościami testu H. Kruskala- Wallisa.

W pierwszej części badań skoncentrowano się na diagnozie **ogólnego poziomu zaufania** w zespole z uwzględnieniem trzech poziomów: zaufania menedżera do zespołu, zespołu do menedżera oraz pomiędzy członkami zespołu. Respondenci odpowiadali wg sześciostopniowej skali Likerta:

1. w ogóle nie mam zaufania,
2. mam znikome zaufanie,
3. mam umiarkowane zaufanie,
4. mam duże zaufanie,
5. mam bardzo duże zaufanie,
6. mam bezgraniczne zaufanie.

W dalszej części badania skupiono się na weryfikacji hipotez polegającej na analizie zależności występujących pomiędzy zmiennymi niezależnymi, a zmiennymi zależnymi przedstawionymi w modelu. W tej części badania respondenci poproszeni zostali o ocenę według następującej skali:

1. zupełny brak wpływu,
2. znikomy wpływ negatywny,
3. umiarkowany wpływ negatywny,

²⁷ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo „Bernardinum”, Gdynia 2002, s. 108.

4. znaczący wpływ negatywny,
5. znikomy wpływ pozytywny,
6. umiarkowany wpływ pozytywny,
7. znaczący wpływ pozytywny,
8. bardzo znaczący wpływ pozytywny.

Rozprawa doktorska składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, należnych spisów, aneksu oraz streszczenia pracy w języku polskim i angielskim.

Rozdział pierwszy, zatytułowany: „Coaching w ujęciu teoretycznym” zawiera przegląd definicji coachingu w literaturze przedmiotu, genezę coachingu oraz obszary wdrożeń coachingu w organizacji.

Rozdział drugi, zatytułowany: „Integrowanie coachingu z instrumentami zarządzania kapitałem ludzkim” poświęcony jest budowaniu programów coachingowych w organizacji: od rozwoju kadry menedżerskiej przez programy coachingowe dopasowane do konkretnych potrzeb organizacyjnych, po wpływ coachingu na kulturę organizacyjną.

Rozdział trzeci, zatytułowany: „Coachingowy styl zarządzania jako przywództwo wyższego stopnia” przedstawia wymagania stawiane menedżerom przygotowującym się do pełnienia roli menedżera-coacha.

W rozdziale czwartym, zatytułowanym: „Ewolucja modeli zarządzania kapitałem ludzkim: od modelu klasycznego do modelu coachingowego” autorka porównuje różne podejścia w zarządzaniu.

Rozdział piąty, zatytułowany: „Coachingowy model jako przywództwo wyższego stopnia – próba egzemplifikacji” to zaprezentowanie teoretycznej konstrukcji coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim oraz przedstawienie celu badań i hipotez badawczych.

Rozdział szósty, zatytułowany: „Coachingowy model zarządzania kapitałem ludzkim – analiza zebranego materiału faktograficznego” przedstawia charakterystykę przedmiotu badań i narzędzi badawczych, charakterystykę próby badawczej, wyniki badań empirycznych wraz z analizą powiązań pomiędzy poszczególnymi elementami konstrukcji coachingowego modelu zarządzania. W rozdziale szóstym przedstawiono również wnioski z badań oraz rekomendacje dla praktyki.

Zakończenie pracy doktorskiej zawiera syntetyczne konkluzje wynikające z rozważań teoretycznych oraz przeprowadzonych badań empirycznych.

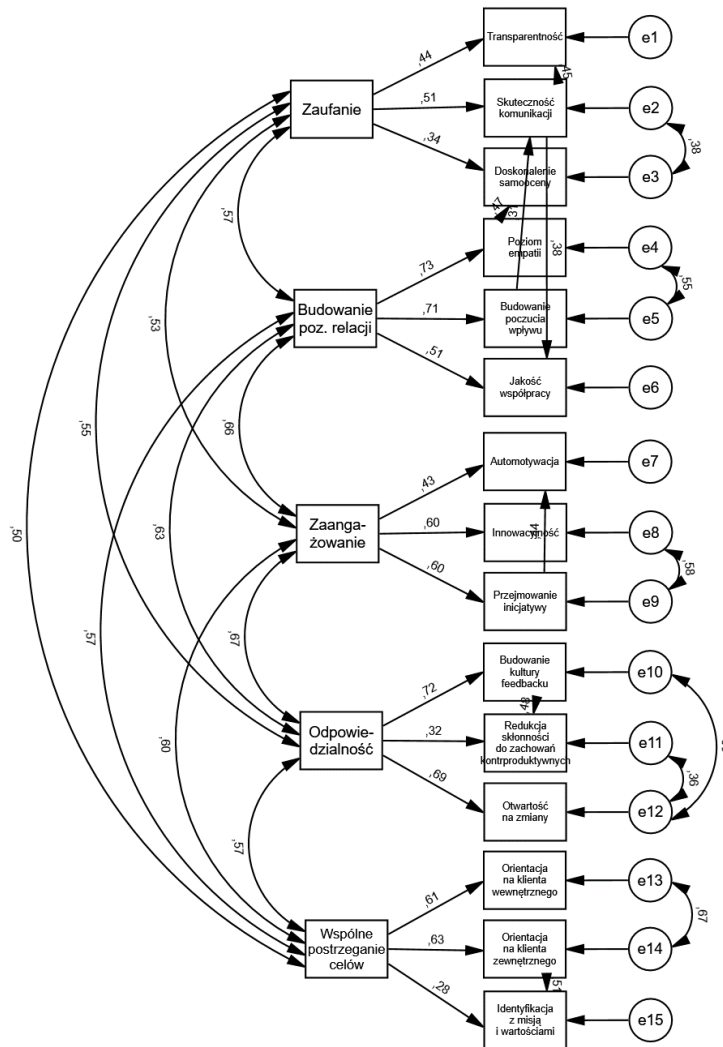
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

W trakcie badań przeanalizowano model zależności pomiędzy zmiennymi, w którym oceny wpływu coachingu menedżerskiego na zaufanie, budowanie pozytywnych relacji, zaangażowanie, odpowiedzialność i wspólne postrzeganie celów wiązały się odpowiednio z oceną wpływu zaufania na transparentność, skuteczność komunikacji i doskonalenie samooceny, z oceną wpływu budowania pozytywnych relacji na poziom empatii, budowanie poczucia wpływu i jakość współpracy, z oceną wpływu zaangażowania na automotywację, innowacyjność i przejmowanie inicjatywy, z oceną wpływu odpowiedzialności na budowanie kultury feedbacku, redukcję skłonności do zachowań kontrproduktywnych i otwartość na zmiany oraz z oceną wpływu wspólnego postrzegania celów na orientację na klienta wewnętrznego, orientację na klienta zewnętrznego i identyfikację z misją i wartościami. Model analizowano za pomocą analizy ścieżek w oparciu o metodę największego prawdopodobieństwa. Wstępny model nie był wystarczająco dobrze dopasowany do danych, $\chi^2(165)=3235,60$, $p<0,001$. Wartości indeksów dopasowania wynosiły CFI=0,65²⁸, RMSEA=0,19²⁹. Aby poprawić dopasowanie modelu do analizowanych danych model uzupełniono o ścieżki wyodrębnione na podstawie wartości indeksów modyfikacji przy wartości progowej równej 4,0. Ostateczny model zależności przedstawiono na poniższym rysunku nr 3.

²⁸ CFI (Cofirmatory Fit Index), jest to jeden ze wskaźników dopasowania modelu. Wskaźnik ten przyjmuje wartości od 0 do 1, gdzie 1 oznacza model doskonale dopasowany. Twórcami wskaźnika są Peter M. Bentler i Douglas G. Bonett.

²⁹ RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) to inny ze wskaźników dopasowania modelu. Przyjmuje się, że wartość RMSEA na poziomie poniżej 0,05 oznacza bardzo dobre dopasowanie modelu, zaś poniżej 0,10 oznacza dobre dopasowanie modelu. Twórcami wskaźnika są James H. Steiger i John C. Lind.

Rysunek 3. Korekty wprowadzone do modelu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Oceny wpływu coachingu menedżerskiego na zaufanie, budowanie pozytywnych relacji, zaangażowanie, odpowiedzialność i wspólne postrzeganie celów korelowały ze sobą dodatnio. Oceny wpływu coachingu menedżerskiego na zaufanie, budowanie pozytywnych relacji, zaangażowanie, odpowiedzialność i wspólne postrzeganie celów były odpowiednio powiązane dodatnio z oceną wpływu zaufania na transparentność, skuteczność komunikacji i doskonalenie samooceny, z oceną wpływu budowania pozytywnych relacji na poziom empatii, budowanie poczucia wpływu i jakość współpracy, z oceną wpływu zaangażowania na automotywację, innowacyjność i podejmowanie inicjatywy, z oceną wpływu odpowiedzialności na budowanie kultury feedbacku, redukcję skłonności do zachowań kontrproduktywnych i otwartość na zmiany

oraz z oceną wpływu wspólnego postrzegania celów na orientację na klienta wewnętrznego, orientację na klienta zewnętrznego i identyfikację z misją i wartościami. Konieczne było uwzględnienie dodatniej korelacji pomiędzy oceną wpływu zaufania na skuteczność komunikacji a oceną wpływu zaufania na doskonalenie samooceny, a także dodatnich korelacji pomiędzy oceną wpływu budowania pozytywnych relacji na poziom empatii a oceną wpływu budowania pozytywnych relacji na budowanie poczucia wpływu, pomiędzy oceną wpływu zaangażowania na innowacyjność a oceną wpływu zaangażowania na podejmowanie inicjatywy, pomiędzy oceną wpływu odpowiedzialności na otwartość na zmiany a oceną wpływu odpowiedzialności na redukcję skłonności do zachowań produktywnych i na budowanie kultury feedbacku, a także pomiędzy oceną wpływu wspólnego postrzegania celów na orientację na klienta wewnętrznego i oceną wpływu wspólnego postrzegania celów na orientację na klienta zewnętrznego. Uwzględniono także dodatnie zależności pomiędzy oceną wpływu budowania pozytywnych relacji na budowanie poczucia wpływu a oceną wpływu zaufania na skuteczność komunikacji, pomiędzy oceną wpływu zaufania na transparentność i oceną wpływu budowania pozytywnych relacji na jakość współpracy. Dodano również ścieżki obrazujące dodatnie zależności pomiędzy oceną wpływu budowania pozytywnych relacji na poziom empatii a oceną wpływu zaufania na doskonalenie samooceny, pomiędzy oceną wpływu zaangażowania na podejmowanie inicjatywy a oceną wpływu zaangażowania na automotywację, pomiędzy oceną wpływu odpowiedzialności na budowanie kultury feedbacku a oceną wpływu odpowiedzialności na redukcję skłonności do zachowań kontrproduktywnych oraz pomiędzy oceną wpływu wspólnego postrzegania celów na orientację na klienta zewnętrznego a oceną wpływu wspólnego postrzegania celów na identyfikację z misją i wartościami. Po przeprowadzeniu ww. korekt uzyskano znaczącą poprawę dopasowania modelu do analizowanych danych. Wartości indeksów dopasowania nadal nie przekraczały jednak rekomendowanych wartości progowych, ponieważ wynosiły $CFI=0,85$, $RMSEA=0,13$. Mimo, że wartości indeksów nie otrzymały modelowych wartości ($CFI = 1$, a $RMSEA = 0.10$), nie oznacza to, że model jest nieprawidłowo skonstruowany.

Założenia poczynione przez autorkę teoretycznego modelu zostały w wyniku badań potwierdzone:

- H1 wpływa na H1a, H1b oraz H1c,
- H2 wpływa na H2a, H2b oraz H2c,
- H3 wpływa na H3a, H3b oraz H3c,

- H4 wpływa na H4a, H4b oraz H4c,
- H5 wpływa na H5a, H5b oraz H5c,

Jeżeli jednak wartości progowe dla wskaźników dopasowania nie zostały przekroczone, oznacza to, że w modelu występują również inne powiązania, które przez autorkę w niniejszym badaniu nie zostały ujęte oraz, że należałoby w przyszłych badaniach uzupełnić model o kolejne zmienne. Zwykle uzupełnia się model o kolejne zmienne niezależne, które w tych badaniach nie zostały zmierzone, a które warto zmierzyć podczas kolejnych badań. Mogą to być zmienne, które dotyczą merytorycznie tematu ujętego w badaniu, ale mogą też być różne od tego, co zostało ujęte w niniejszym modelu. Jedną z takich zmiennych może być na przykład staż organizacji, to jak długo funkcjonuje ona na rynku pracy. Dodanie takich zmiennych niezależnych pozwoli na jeszcze dokładniejsze wyjaśnienie zmiennych zależnych, co wpłynęłoby na podniesienie wartości indeksów. Zatem pojawia się przestrzeń na kontynuowanie dalszych badań nad coachingowym modelem zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnej organizacji, aby uczynić go modelem doskonale dopasowanym.

W efekcie przeprowadzonych badań literaturowych oraz badań naukowych na potrzeby niniejszej dysertacji skonstruowany został teoretyczny coachingowy model zarządzania kapitałem ludzkim, który wypełnia lukę badawczą polegającą na braku wyżej wymienionego modelu i, jak pokazały badania, jest modelem, który można dalej rozwijać.

Reasumując, poprzez badania ilościowe, analizujące zależności występujące pomiędzy parametrami coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim, dokonano weryfikacji hipotez badawczych (tabela 1).

Tabela 1. Wyniki weryfikacji prawdziwości hipotez badawczych – ostateczna konkluzja

Hipoteza	Weryfikacja
H1: Coaching menedżerski wpływa na podniesienie poziomu zaufania w zespole.	Hipoteza potwierdzona
H1a: Zaufanie budowane poprzez coaching menedżerski wpływa pozytywnie na transparentność w działaniu członków zespołu.	Hipoteza potwierdzona
H1b: Zaufanie budowane poprzez coaching menedżerski podnosi skuteczność komunikacji interpersonalnej w zespole.	Hipoteza potwierdzona

H1c: Zaufanie budowane poprzez coaching menedżerski wzmacnia umiejętność dokonania samooceny członków zespołu.	Hipoteza potwierdzona
H2: Coaching menedżerski wpływa na podniesienie jakości relacji w zespole.	Hipoteza potwierdzona
H2a: Budowanie pozytywnych relacji w zespole rozwijane poprzez coaching menedżerski wpływa na wzrost poziomu empatii członków zespołu.	Hipoteza potwierdzona
H2b: Budowanie pozytywnych relacji w zespole rozwijane poprzez coaching menedżerski kształtuje poczucie wpływu członków zespołu.	Hipoteza potwierdzona
H2c: Budowanie pozytywnych relacji w zespole rozwijane poprzez coaching menedżerski podnosi poziom jakości współpracy w zespole.	Hipoteza potwierdzona
H3: Coaching menedżerski wpływa na podniesienie poziomu zaangażowania członków zespołu.	Hipoteza potwierdzona
H3a: Zaangażowanie rozwijane poprzez coaching menedżerski wzmacnia automotywację członków zespołu.	Hipoteza potwierdzona
H3b: Zaangażowanie rozwijane poprzez coaching menedżerski podnosi poziom innowacyjności członków zespołu.	Hipoteza potwierdzona
H3c: Zaangażowanie rozwijane poprzez coaching menedżerski sprzyja przejmowaniu inicjatywy przez członków zespołu.	Hipoteza potwierdzona
H4: Coaching menedżerski wpływa na podniesienie poczucia odpowiedzialności członków zespołu.	Hipoteza potwierdzona
H4a: Poczucie odpowiedzialności budowane poprzez coaching menedżerski wspiera kulturę feedbacku wśród członków zespołu.	Hipoteza potwierdzona
H4b: Poczucie odpowiedzialności budowane przez coaching menedżerski wpływa na redukcję skłonności wśród pracowników do podejmowania zachowań kontrproduktywnych.	Hipoteza potwierdzona
H4c: Poczucie odpowiedzialności rozwijane poprzez coaching menedżerski wzmacnia.	Hipoteza potwierdzona
H5: Coaching menedżerski podnosi poziom zrozumienia istoty i znaczenia wspólnego postrzegania celów przez wszystkich członków zespołu.	Hipoteza potwierdzona
H5a: Wspólne postrzeganie celów rozwijane poprzez coaching menedżerski doskonali wśród członków zespołu orientację na klienta wewnętrznego.	Hipoteza potwierdzona
H5b: Wspólne postrzeganie celów rozwijane poprzez coaching menedżerski doskonali wśród członków zespołu orientację na klienta zewnętrznego.	Hipoteza potwierdzona
H5c: Wspólne postrzeganie celów rozwijane poprzez coaching menedżerski wpływa na podniesienie poziomu identyfikacji	Hipoteza potwierdzona

członków zespołu z misją i wartościami kluczowymi dla organizacji.	
--	--

Zródło: opracowanie własne

Analiza wyników badań wskazała pozytywne zależności pomiędzy parametrami coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim, a zgromadzone dane empiryczne nie dają podstaw do odrzucenia hipotez.

5. Wnioski z badań

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych oraz ich analiza, pozwalają na sformułowanie implikacji dla teorii oraz praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Należy jednak podkreślić, że zaprezentowane wyniki badań odnoszą się tylko do postaw kadry zarządzającej, zatem wskazanym jest kontynuowanie dalszych prac badawczych, rozszerzając grupę badawczą o stanowiska niekierownicze.

Po pierwsze, realizacja niniejszego projektu badawczego pozwoliła na uzupełnienie luki poznawczej polegającej na braku modelu obrazującego coachingowy styl zarządzania. Opracowanie autorskiego narzędzia badawczego pozwoliło na wyodrębnienie elementów coachingowego modelu oraz na analizę zależności pomiędzy jego parametrami.

Menedżerowie stosujący coachingowy styl zarządzania wzmocnią w swoim zespole zaufanie, dbałość o relacje, zaangażowanie, odpowiedzialność oraz świadomość wspólnego postrzegania celów. Zaufanie jest obszarem, któremu należy poświęcić szczególnie dużo uwagi, ponieważ jest ono podstawową wartością każdego dobrze funkcjonującego zespołu. Badania pokazały, że zarówno menedżerowie wobec pracowników, pracownicy względem menedżerów, jak i pracownicy między sobą prezentują przeciętny poziom zaufania. Zdecydowanie mężczyźni są bardziej skłonni do budowania zaufania niż kobiety. Ciekawym wydaje się też fakt, że zdecydowanie lepiej oceniają zaufanie mieszkańcy miast w przedziale 150 tys. – 500 tys. pracujący w dużych miastach (również w przedziale 150 tys. – 500 tys.) oraz wywodzący się z dużych przedsiębiorstw. Może to świadczyć o kulturze organizacji, która dba o zaufanie i wspiera je oraz że menedżerowie w nich pracujący stosują elementy coachingowego stylu zarządzania. Najniżej poziom zaufania został oceniony przez pracowników pochodzących z miejscowości liczących do 50 tys. mieszkańców i wywodzących się z mikro- i małych przedsiębiorstw. To z kolei może wskazywać na duże ograniczenia

finansowe w obszarze tzw. szkoleń miękkich, brak rozwoju pracowników i budowania u nich świadomości wpływu postawy menedżera na zarządzanie zespołem. Badania przeprowadzone przez P. Zwiech wskazują, że najrzadziej szkolą się mężczyźni pracujący w zakładach zatrudniających od 1 do 9 pracowników, natomiast „im większy podmiot, tym częściej osoby zajmujące kierownicze stanowiska uczestniczą w szkoleniach”.³⁰ Brak wzajemnego zaufania w zespole może przełożyć się na brak otwartości na siebie, na brak umiejętności mówienia o własnych błędach i słabościach³¹.

Wpływ poziomu zaufania w zespole na transparentność, skuteczną komunikację oraz doskonalenie samooceny członków zespołu, został wysoko oceniony przez ankietowanych, co wskazuje kierunek pracy menedżerów ze swoimi zespołami. Transparentność i skuteczna komunikacja są obecnie wysoko cenionymi wartościami zespołowymi, szczególnie w zespołach projektowych, pracujących w oparciu o metodykę Agile. W zespołach tych transparentność oraz skuteczna komunikacja wymieniane są jako dwie spośród ośmiu głównych pryncypiów tej metodyki³².

Drugim elementem, wysoko ocenionym przez ankietowanych, jest wpływ coachingu menedżerskiego na budowanie pozytywnych relacji, te z kolei, w ocenie ankietowanych, wysoko wpływają na poziom empatii, budowania poczucia wpływu oraz jakość współpracy zespołowej. Według jednej z najmłodszych metodyk zarządzania, Managementu 3.0, której autorem jest J. Appelo, wśród dziesięciu potrzeb członków zespołu wymienia właśnie poczucie wpływu oraz potrzebę kontaktów społecznych (relacji)³³. Appelo zwraca uwagę, by menedżerowie uważnie słuchali, co ludzie mają do przekazania oraz by pomogli im zrealizować to, o czym mówią. To buduje wśród pracowników poczucie panowania oraz poczucie wpływu nad tym, co się wokół nich dzieje³⁴. Zwraca też uwagę na stworzenie przez menedżerów środowiska właściwego do nawiązywania kontaktów społecznych, przyjaźni³⁵.

³⁰ P. Zwiech, *Udział w szkoleniach jako determinanta nierówności płci na rynku pracy*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, 2007, Nr 11, s. 281, https://www.ur.edu.pl/storage/file/core_files/2021/4/23/644cba7ab6d6eced65239700db5a338/19.pdf [15.02.2022]

³¹ P. Lencioni, *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej. Opowieść o przywództwie*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2011, s. 209.

³² DSDM Consortium, *AgilePM® Agile Project Management Handbook v2*, wyd. Buckland Media Group Limited, Kent 2014, s. 21.

³³ J. Appelo, *Zarządzanie 3.0. Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk Agile*, wyd. Helion, Gliwice 2016, s. 99.

³⁴ Ibidem, s. 99.

³⁵ Ibidem, s. 99.

Trzecim elementem modelu, który badani ocenili wysoko jest wpływ coachingu menedżerskiego na zaangażowanie. Wysoko również oceniony został wpływ zaangażowania na automotyvację, innowacyjność oraz podejmowanie inicjatywy. Menedżerowie chcący zbudować zespoły zaangażowane, powinni zadbać, by ich członkowie wiedzieli „jak zastosować dwie oddzielne, lecz zależne od siebie koncepcje: przekonywanie do czegoś i wyjaśnianie. Przekonanie danej osoby do czegoś daje w efekcie jej szczere, emocjonalne wsparcie. Wyjaśnienie oznacza, że sytuacja jest jasno określona i pozbawiona dwuznaczności”³⁶. Budując poprzez coaching automotyvację, nie mogą zapominać o teorii automotywacji (Self-Determination Theory) E.L. Deciego i R.M. Ryana i rozwijania potrzeb kompetencji, autonomii i relacji (związku)³⁷. Rozwijając o innowacyjność i podejmowanie inicjatywy, menedżerowie mogą zainspirować się firmą Google, której osiem filarów innowacji przedstawia Susan Wojcicki (CEO You Tube):

1. „Misja, która ma znaczenie – praca może być czymś więcej niż tylko zarabianiem na życie, jeśli stoi za nią wartość, która liczy się dla Ciebie osobiście.
2. Myśl o rzeczach wielkich, ale zaczynaj od małych – nieważne, jak ambitny masz plan: musisz zakasać rękawy i po prostu od czegoś zacząć. Nawet najbardziej genialne pomysły nie są wiele warte, jeśli nie podejmiesz się ich realizacji.
3. Ciągła innowacyjność zamiast natychmiastowej doskonałości – bezustanne usprawnianie produktu przynosi długotrwałe efekty i możliwość bezcennej nauki. Porzuć romantyczną wizję kreatywności – nigdy nie będziesz natchniony gotowym rozwiązaniem. Olśnienie jak coś zrobić najlepiej przychodzi z czasem.
4. Szukaj pomysłów na każdym kroku – wśród członków zespołu, klientów, a nawet na korytarzach biura. Geniusze tego świata poszukiwali inspiracji na każdym kroku. Najbardziej przełomowe pomysły są często efektem niespodziewanej inspiracji.
5. Dziel się wszystkim – pracownicy powinni wiedzieć o niemal wszystkich firmowych działaniach, decyzjach i przyczynach ich podejmowania. To zachęca do dyskusji, które mogą owocować w innowacyjne pomysły. Zdecydowanie

³⁶ P. Lencioni, *Przewyciężenie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej. Praktyczny przewodnik dla liderów, menedżerów, moderatorów*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2012, s. 54.

³⁷ E.L. Deci, R.M. Ryan, *The Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press, Rochester 2004.

łatwiej jest zaangażować się w pracę twórczą i podzielić pomysłami, gdy wiesz, że Twój szef jest w pełni transparentny w swoich decyzjach.

6. Korzystaj z wyobraźni, bazuj na danych – Google zatrudnia ludzi, którzy wierzą, że niemożliwe stanie się kiedyś rzeczywistością. Każdy z inżynierów w Google ma standardowo określoną ilość czasu w tygodniu na tworzenie nowych rozwiązań (w 2011 roku 20%, obecnie ok. 10% czasu). Gdy masz konkretny, z góry ustalony czas na pracę twórczą każdego tygodnia, łatwiej jest Ci przekuć pomysł na konkretne rozwiązanie i znaleźć czas na jego przetestowanie lub realizację.
7. Bądź otwarty – wiele innowacji powstaje w wyniku pracy ludzi z całego świata. Otwarte technologie i udostępnianie swoich rozwiązań pozwala na ich rozwijanie przez osoby o niezwykłych umiejętnościach i pomysłach. Szukaj do współpracy specjalistów z różnych obszarów. Pomogą Ci spojrzeć na Twój pomysł z innej perspektywy.
8. Nigdy się nie poddawaj – ludzie częściej pamiętają nasze świetne pomysły niż porażki. Nie ma nic złego w pomyłce, o ile będzie ona dla Ciebie nauczką i motywacją do szybkich zmian na lepsze”³⁸.

Wpływ coachingu menedżerskiego na odpowiedzialność został równie wysoko oceniony przez ankietowanych, jak trzy poprzednie elementy modelu. Z kolei wysoka odpowiedzialność wspiera kulturę feedbacku wśród członków zespołu, redukuje skłonności do zachowań kontrproduktywnych oraz buduje otwartość na zmiany.

Zależności poczynione w teoretycznym modelu zostały potwierdzone dodatnio, niemniej korekty, które zostały wprowadzone do coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim, wskazują kolejne zależności, zachodzące pomiędzy zmiennymi niezależnymi i zależnymi. Jest to obszar do przeprowadzenia dalszych badań nad modelem.

Podsumowując, sformułowane wnioski, zarówno rozwijające, jak i weryfikujące stan wiedzy na temat pozytywnego wpływu coachingu menedżerskiego na rozwój zespołu

³⁸ <https://generatorpomyslow.pl/blog/poznaj-8-filarow-innowacji-w-google/> [dostęp: 19.02.2022].

pozwołyły na uzupełnienie oraz rozwój koncepcji wpływu coachingu menedżerskiego na efektywność zespołową, co stanowi wkład do teorii zarządzania zasobami ludzkimi.

Dzięki realizacji niniejszego procesu badawczego powstały także implikacje mające charakter użyteczny i będące wartością dodaną dla praktyki zarządzania w kilku obszarach.

Menedżerowie chcący zarządzać coachingowo powinni:

- budować atmosferę zaufania w zespole na kilku płaszczyznach: menedżera do pracowników, pracowników do menedżera, ale też pomiędzy członkami zespołu;
- dbać o skuteczną i transparentną komunikację w zespole;
- zadawać pytania swoim pracownikom, zachęcając ich do samooceny, do brania odpowiedzialności za powierzone cele i zadania;
- rozwijać współpracę w zespole, wzmacniając jednocześnie empatię oraz umiejętność udzielania i przyjmowania feedbacku;
- wspierać w rozwijaniu potencjału pracowników, a następnie wykorzystywać ten potencjał, wzmacniając tym samym innowacyjność i podejmowanie inicjatywy;
- budować kreatywne i twórcze zespoły, otwarte na zmianę, eksperymentowanie, wymianę doświadczeń, rozwój;
- rozmawiać o wartościach organizacji i szukać dowodów ich obecności w codziennej pracy;
- budować świadomość wspólnego postrzegania celów z uwzględnieniem dbałości o klientów zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

Menedżera wykorzystującego coaching w zarządzaniu zespołem powinna charakteryzować spójność w myśleniu i działaniu, co oznacza świadomość siebie samego, swoich wartości, potrzeb i wynikających z tego zachowań³⁹. Jednocześnie, od takiego menedżera oczekuje się wysokiego poziomu elastyczności względem potrzeb pracowników, na które menedżer powinien być szczególnie uwrażliwiony. Menedżer w roli coacha powinien wspierać swój zespół w rozwijaniu kompetencji, odkrywaniu drzemiącego w nim potencjału oraz poszerzaniu świadomości. Dając przykład własną

³⁹ D. Miąsek, B. Bliźniuk, *Samoprzywództwo i Spiral Dynamics – implikacje coachingowego stylu zarządzania*, w: „Coaching review”, pod red. nauk. L.D. Czarkowskiej, 1/2014, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2014, s. 27.

osobą, ale też poprzez działania coachingowe wzmacnia poczucie wpływu i odpowiedzialności, czyli buduje uprawomocnienie (empowerment) członków zespołu. Jednocześnie menedżerowie powinny też dbać o swój ciągły rozwój, doskonalić i aktualizować swoje kompetencje w zakresie zarządzania współczesnymi zespołami, uwzględniając też różnice pokoleniowe, co znacząco wpływa na sposób zarządzania organizacjami⁴⁰.

6. Kierunki do dalszych badań

Przedstawione wnioski oraz rekomendacje, zarówno te o charakterze implikacji teoretycznych, jak i menedżerskich, mogą pomóc w budowaniu efektywnych zespołów, co wpłynie na wzrost przewagi konkurencyjnej organizacji i osiągnięcia przez nią większych sukcesów.

Autorka niniejszej pracy ma świadomość zmieniającego się środowiska pracy, globalizacji, rozwoju sztucznej inteligencji (AI), automatyzacji procesów.

D. Lewicka oraz A. Wziętek-Staśko zwracają uwagę na fakt, że globalizacja wymusiła przede wszystkim „szybkość w działaniu, elastyczność, konieczność zdobywania wciąż nowych kompetencji, umiejętność efektywnego poruszania się w wielokulturowej rzeczywistości. Wymusza konieczność wyjścia poza organizację, zrozumienie problemów ekonomicznych, prawnych finansowych. Nie sposób zapomnieć, że priorytetem w życiu organizacji nie jest troska o ludzi, a o zysk!”⁴¹

Z kolei badanie „Praca 2035”, przeprowadzone przez wspólnie przez Citrix Systems Inc., Oxford Analytica oraz Coleman Parkes w 2020 r. wśród 500 przedstawicieli kadry zarządzającej i 1000 pracowników dużych korporacji i średnich przedsiębiorstw, przedstawiają czekające biznes zmiany.⁴² 77% badanych uważa, że sztuczna inteligencja przyspieszy procesy decyzyjne i wpłynie na zwiększenie wydajności pracowników, pojawią się nowe zawody przyszłości:

- trener robotów
- menedżer wirtualnej rzeczywistości

⁴⁰ A. Wziętek-Staśko, *Ocena skuteczności motywatorów w opinii menedżerów różnych generacji – analiza na podstawie badań własnych*, ZZL (HRM), 2017, 3-4 (116-117), s. 155

⁴¹ A. Wziętek-Staśko, D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec wyzwań ery globalizacji*, w: B. Kozusznik, M. Chrupała_Pniak, (red.), *Zastosowania psychologii w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2010, s. 41-42.

⁴² <https://www.citrix.com/pl-pl/news/announcements/sep-2020/work-2035-citrix-research-reveals-a-more-intelligent-future-pl.html> [dostęp 25.02.2022].

- menedżer ds. polityki prywatności i zaufania
- design thinker⁴³.

Według ankietowanych praca będzie bardziej elastyczna, a przywództwo zyska nową twarz. 57% respondentów uznało, że sztuczna inteligencja będzie podejmować większość decyzji biznesowych, co wpłynie na redukcję rozbudowanej kadry menedżerskiej. 75% uważa, że będzie miała dział ds. sztucznej inteligencji, który będzie nadzorował wszystkie obszary działalności firmy, a 69% uważa, że w ramach partnerstwa człowiek – maszyna, dyrektor generalny będzie współpracował z szefem AI (Chief of Artificial Intelligence)⁴⁴. Sztuczna inteligencja zadba też o dobre samopoczucie pracowników (digital wellness), zapewniając zdrowie psychiczne i fizyczne członków zespołu oraz przewidzi i wykona zadania w oparciu o ludzkie nawyki⁴⁵.

Ponieważ badania wskazują, że roboty nie zastąpią ludzi, ale uczynią pracowników mądrzejszymi i efektywniejszymi, autorka widzi obszar do modyfikacji coachingowego modelu zarządzania, która uwzględni nadchodzące zmiany.

7. Wartość dodana pracy

Niniejszy projekt badawczy miał na celu zweryfikowanie możliwości skonstruowania coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnej organizacji oraz analizę zależności występujących pomiędzy jego parametrami. W toku postępowania badawczego osiągnięty został zarówno cel główny rozprawy, jak i cele szczegółowe. Osiągnięcie powyższych celów umożliwiło także pozytywną weryfikację wszystkich postawionych hipotez badawczych. Osiągnięte rezultaty są wynikiem krytycznych studiów literaturowych oraz przeprowadzonych badań empirycznych.

W przeprowadzonym przez autorkę niniejszej dysertacji postępowaniu badawczym uporządkowana została wiedza teoretyczna na temat coachingu, jego wpływu na zarządzanie oraz na efektywność pracowników, a także uzyskane zostały odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

W wyniku prowadzonych badań stwierdzono, że istnieją również inne wskaźniki coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim, a także zależności pomiędzy

⁴³ <https://www.citrix.com/pl-pl/news/announcements/sep-2020/work-2035-citrix-research-reveals-a-more-intelligent-future-pl.html> [dostęp 25.02.2022].

⁴⁴ <https://www.citrix.com/pl-pl/news/announcements/sep-2020/work-2035-citrix-research-reveals-a-more-intelligent-future-pl.html> [dostęp 25.02.2022].

⁴⁵ Ibidem.

elementami modelu, które nie zostały uwzględnione w prowadzonych badaniach. Jest to związane z faktem, że jest to pierwsza próba skonstruowania coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji. Studia literaturowe pokazały, że zarówno w literaturze, jak i w przestrzeni biznesowej mówi się o coachingowym stylu zarządzania, nie o modelu.

Wdrożenie coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji wymaga przede wszystkim od menedżerów pracujących coachingowo dbania o ich własny rozwój, doskonalenie swoich kompetencji zarządczych, by przystawały one do aktualnie panujących oczekiwań. Tacy menedżerowie z jednej strony powinni być spójni w myśleniu i działaniu, z drugiej jednak otwarci na potrzeby pracowników. Menedżer pracujący coachingowo powinien umieć stworzyć bezpieczne środowisko dla swojego zespołu, w którym będzie poczucie wzajemnego zaufania, przekładające się na transparentność w działaniu, skuteczną komunikację oraz umiejętność dokonania samooceny. Taki menedżer zadba też o budowanie pozytywnych relacji w zespole, które wpłyną na poziom empatii członków zespołu, zbudują poczucie wpływu oraz poprawią jakość współpracy. Menedżer-coach zbuduje zaangażowany zespół, który będzie miał wewnętrzną motywację do pracy, będzie innowacyjny i chętnie będzie przejmował inicjatywę. W końcu menedżer w roli coacha będzie wiedział, że budowanie odpowiedzialności wśród członków zespołu przełoży się na budowanie kultury feedbacku, redukcję skłonności do zachowań kontrproduktywnych oraz na otwartość na zmiany, oraz że wspólne postrzeganie celów to także dbałość o klienta wewnętrznego, zewnętrznego i identyfikacja z misją i wartościami firmy.

Reasumując, w niniejszej dysertacji zrealizowane zostały cel główny i cele cząstkowe, co potwierdziły wnioski z przeprowadzonych badań. Udowodniono również, że możliwe jest zbudowanie coachingowego modelu zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnej organizacji, co przedstawiono w badaniach w rozdziale 6.

Autorka ma także świadomość, że przeprowadzona analiza pozostawia wiele pytań otwartych, które mogą być inspiracją do dalszych badań w zakresie coachingu menedżerskiego.

8. Plan pracy

Spis treści

WSTĘP	6
ROZDZIAŁ 1. COACHING W UJĘCIU TEORETYCZNYM	14
1.1. PRZEGLĄD DEFINICJI COACHINGU W LITERATURZE PRZEDMIOTU	16
1.2. GENEZA I ROZWÓJ COACHINGU.....	21
1.3. RODZAJE STRUKTUR COACHINGOWYCH	26
1.4. OBSZARY WDROŻEŃ COACHINGU W ORGANIZACJI	38
ROZDZIAŁ 2. INTEGROWANIE COACHINGU Z INSTRUMENTAMI ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM	40
2.1. COACHING CZYNNIKIEM DETERMINUJĄCYM POZIOM ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO	41
2.2. ROLA INTEGRACJI PROCESÓW COACHINGOWYCH Z DZIAŁANAMI SZKOLENIOWYMI, MENTORINGOWYMI I DORADCZYMI	45
2.3. EXECUTIVE COACHING, CZYLI COACHING WYŻSZEJ KADRY MENEDŻERSKIEJ	49
2.4. BUDOWANIE PROGRAMÓW COACHINGOWYCH „SZYTYCH NA MIARĘ”	53
2.4.1. <i>Coaching a rozwój kompetencji pracowniczych</i>	53
2.4.2. <i>Coaching a planowanie ścieżek kariery i zarządzanie talentami</i>	56
2.4.3. <i>Coaching a motywowanie zespołów wielokulturowych</i>	60
2.4.4. <i>Coaching a wsparcie dla innowacyjności</i>	63
2.4.5. <i>Coaching a kultura organizacyjna firmy</i>	66
ROZDZIAŁ 3. COACHINGOWY STYL ZARZĄDZANIA JAKO PRZYWÓDZTWO WYŻSZEGO STOPNIA	71
3.1. PRZYGOTOWANIE MERYTORYCZNE DO PEŁNIENIA NOWEJ ROLI	77
3.2. CECHY DOBREGO MENEDŻERA-COACHA.....	79
3.3. BUDOWANIE RELACJI POMIĘDZY MENEDŻEREM-COACHEM A KLIENTEM- PODWŁADNYM	83
3.3.1. <i>Budowanie kontaktu z coachee</i>	85
3.3.2. <i>Praca nad zachowaniami niedyrektywnymi</i>	86
3.3.3. <i>Umiejętność aktywnego słuchania</i>	86
3.3.4. <i>Skuteczne zadawanie pytań</i>	88
3.3.5. <i>Umiejętność udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej</i>	90
3.3.6. <i>Kontraktowanie sesji coachingowej</i>	91
3.3.7. <i>Praca w oparciu o struktury i narzędzia coachingowe</i>	91
3.4. ASPEKT ETYCZNY W PRACY MENEDŻERA-COACHA.....	99
ROZDZIAŁ 4. EWOLUCJA MODELI ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM: OD MODELU KLASYCZNEGO DO MODELU COACHINGOWEGO	103
4.1. MODEL MICHIGAN A MODEL HARWARDZKI.....	103
4.2. MODEL KIEROWANIA WG RENSISA LIKERTA I ROBERTA F. BALESZA	107
4.3. MODEL SIATKI KIEROWNICZEJ WG ROBERTA BLAKE’A I JANE MOUTON.....	108

4.4.	ZARZĄDZANIE WG WILLIAMA J. REDDINA	110
4.5.	MODEL PRZYWÓDZTWA TRANSAKCYJNEGO I TRANSFORMACYJNEGO	112
4.6.	MODEL PRZYWÓDZTWA AUTENTYCZNEGO.....	114
4.7.	MODEL PRZYWÓDZTWA SYTUACYJNEGO II.....	118
4.8.	MANAGEMENT 3.0.....	125
ROZDZIAŁ 5. COACHINGOWY MODEL JAKO PRZYWÓDZTWO WYŻSZEGO STOPNIA – PRÓBA EGZEMPLIFIKACJI.....		130
5.1.	PODSTAWY TEORETYCZNE KONSTRUKCJI COACHINGOWEGO MODELU ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM	130
5.2.	PREZENTACJA MODELU BADAWCZEGO	142
5.3.	OPERACJONALIZACJA ZMIENNYCH	145
5.4.	CEL BADAŃ ORAZ HIPOTEZY BADAWCZE	156
ROZDZIAŁ 6. COACHINGOWY MODEL ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM – ANALIZA ZEBRANEGO MATERIAŁU FAKTOGRAFICZNEGO		172
6.1.	CHARAKTERYSTYKA PRZEDMIOTU BADAŃ I NARZĘDZI BADAWCZYCH.....	172
6.2.	CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ	175
6.3.	PREZENTACJA WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH – ANALIZA POWIĄZAŃ POMIĘDZY POSZCZEGÓLNYMI ELEMENTAMI KONSTRUKCJI COACHINGOWEGO MODELU ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM	183
6.4.	MODEL ZALEŻNOŚCI POMIĘDZY ANALIZOWANYMI ZMIENNYMI	216
6.5.	WNIOSKI Z BADAŃ ORAZ REKOMENDACJE DLA PRAKTYKI.....	223
ZAKOŃCZENIE.....		232
BIBLIOGRAFIA.....		238
WYKAZ TABEL.....		259
WYKAZ WYKRESÓW		261
ANEKS 1 KWESTIONARIUSZ ANKIETY BADAWCZEJ		264
STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU POLSKIM.....		273
STRESZCZENIE PRACY W JĘZYKU ANGIELSKIM		274