

Anna KOCHMAŃSKA  
Politechnika Śląska

## WYKORZYSTANIE COACHINGU DO SZKOLENIA PRACOWNIKÓW. ETYCZNY WYMIAR PRACY COACHA

**Streszczenie.** Artykuł podejmuje tematykę coachingu pod kątem skutecznej, innowacyjnej metody szkoleniowej w organizacjach uczących się. Scharakteryzowane zostaną jego główne rodzaje, sposoby kształcenia, a także rola trenera w tym procesie. Wskazane zostaną również kierunki i perspektywy coachingu na przyszłość.

**Słowa kluczowe:** coaching, organizacja ucząca się, coach, kodeks etyczny, zasady etyczne.

## THE USE OF COACHING TO EMPLOYEES' TRAINING. THE ETHICAL BASES OF THE COACH'S PERFORMANCE

**Summary.** The article takes into consideration the use of coaching as a very effective and innovative training method in the learning organizations. That is why there will be characterized the main types of it, ways of education and the important role of the coach in the whole process. Furthermore there will be pointed the directions and perspectives of coaching for the future.

**Keywords:** coaching, learning organization, coach, ethical code, ethical rules.

### 1. Wstęp

Analizując sytuację współczesnych przedsiębiorstw można stwierdzić, że poszukują one sposobów transformacji w organizacje uczące się, mając świadomość, że jest to klucz do utrzymania swojej pozycji rynkowej. Pojęcie to można określić jako „idealny model funkcjonowania organizacji, który opisuje stan rzeczy polegający na tym, iż ogół pracowników bierze udział w wytwarzaniu nowej wiedzy dla konkretnych zastosowań

w codziennej praktyce organizacyjnej”<sup>1</sup>. Należy w tym miejscu postawić pytanie, w jaki sposób tego dokonać i zaktywizować wszystkich zatrudnionych do tego typu działań?

Być może jednym z istotnych rozwiązań wskazanych powyżej problemów jest wyjście z inicjatywą i zastosowanie takiej metody szkoleniowej, która przyniesie firmie wymierne korzyści w postaci realizacji nie tylko nadrzędnego celu szkolenia, jakim jest wzrost kwalifikacji zatrudnionych i tym samym poprawa jakości świadczonych usług, ale przede wszystkim polegające na wykształceniu u pracowników postawy twórczej, kreatywnej, opierającej się na chęci ustawicznego rozwoju swoich kompetencji. Coaching, będący przedmiotem niniejszego artykułu, może stanowić podstawę do osiągnięcia tego rodzaju wyników.

## 2. Pojęcie coachingu

W literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma próbami sprecyzowania pojęcia coachingu. Według E. Parsloe’a „jest to proces, dzięki któremu możliwe staje się przyswajanie wiedzy i rozwój, a przez to doskonalenie umiejętności”<sup>2</sup>.

P. Kapijer z kolei zwraca uwagę na kwestie etyczne związane z tym zagadnieniem twierdząc, że „misją coachingu jest wspieranie uwalniania ludzkiego potencjału w procesie osiągania uzgodnionych, pożądanych zmian. Coach wspiera uczestnika poprzez stawianie przed nim wyzwań i stymulowanie kreatywnego rozwoju z zachowaniem szacunku dla różnorodności ludzkiej i etyki zawodowej coacha”<sup>3</sup>.

Warto również zwrócić uwagę na definicję J. Whitmore’a, uważanego za „ojca chrzestnego” omawianej metody szkoleniowej. Podkreśla on, że „oferuje ona fundamentalną modyfikację sposobu uczenia”<sup>4</sup>. Dodaje również, że „jeżeli nauczanie można opisać jako przekazywanie ludziom wiedzy eksperckiej, to coaching będzie raczej „wyciąganiem” z nich wiedzy uspiętej, już posiadanej”<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Hryniewicz J.: Stosunki pracy w polskich przedsiębiorstwach. Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2001, s. 242.

<sup>2</sup> Parsloe E., Wray M.: Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się. Wydawnictwo ABC & Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 49.

<sup>3</sup> Kapijer P.: Kompendium zarządzania szkoleniami. Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, Warszawa 2011, s. 86.

<sup>4</sup> Whitmore J.: Eliminowanie wewnętrznych przeszkód. „Personel i Zarządzanie”, nr 2, 2009, s. 22.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 22.

### 3. Zalety coachingu

W praktyce organizacyjnej można zastosować szeroki wachlarz usług coachingowych, które są bardzo elastyczne, dopasowane do potrzeb danego przedsiębiorstwa. Stanowi to bardzo istotny walor tej metody.

Do innych zalet można zaliczyć między innymi odpowiedzialność osoby biorącej udział w szkoleniu za swój rozwój i zaangażowanie w realizację wyznaczonych celów, presję, aby przekładać pozyskiwaną wiedzę na działania praktyczne, a także możliwość identyfikacji barier, które uniemożliwiają skuteczne działanie<sup>6</sup>.

R. Dilts z kolei twierdzi, że „pomaga on ludziom i zespołom w wykonywaniu zadań w możliwie jak najbardziej skuteczny sposób. Obejmuje wydobywanie mocnych stron ludzi, pomaga w omijaniu wewnętrznych barier i ograniczeń w celu osiągnięcia osobistej doskonałości oraz ułatwienie im bardziej efektywnego funkcjonowania w zespole”<sup>7</sup>.

### 4. Typologia coachingu

Typologię coachingu przedstawia poniższa tabela.

Tabela 1

Rodzaje coachingu

Lp.	Nazwa	Elementy charakterystyczne
1.	Interwencyjny	Przygotowuje daną osobę do konkretnego wydarzenia, a także pomaga w sytuacji kryzysowej.
2.	Organizacyjny	Stanowi rodzaj interwencji w procesie rozwoju organizacji, dzięki czemu wzrasta efektywność zespołów.
4.	Indywidualny	Trener próbuje pomóc klientowi ustanawiać priorytety, porządkować cele oraz znaleźć sposoby ich realizacji.
5.	Zespołowy	Jest związany z poprawą efektywności całego zespołu.
6.	Prowokatywny	Opiera się na zachęcaniu pracownika do prezentowania określonych zachowań dzięki prowadzonym dyskusjom na kontrowersyjne tematy.
7.	Menedżerski	Zwiększa i doskonali kompetencje kadry kierowniczej.
8.	Self-coaching	Polega na samodzielnym kształceniu na podstawie specjalistycznych materiałów szkoleniowych, które w głównej mierze dotyczą implementacji zmian w zachowaniu danego menedżera.

<sup>6</sup> Malinowska D., Palczak K.: Sesja (nie)tylko dla szefa. Coaching – dobra inwestycja czy stracone pieniądze. „Personel i Zarządzanie”, nr 12, 2010, s. 30.

<sup>7</sup> Walory coachingu wymienione przez R. Diltsa, [w]: Witkowski A. (red.): Kompetencje a sukces zarządzania organizacją. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 383.

cd. tabeli 1

9.	Executive-coaching	Ma na celu poprawę efektywności całej organizacji.
10.	Dorywczy	Trener prowadzi sesję szkoleniową, w której uczestniczą inni wykładowcy. Prowadzi to do doskonalenia procesu uczenia się poprzez wymianę doświadczeń i możliwość spojrzenia z „drugiej strony” na proces kształcenia. Coaching ten pełni więc funkcję controllingu funkcji personalnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Holwek J., Zych R.: Panowanie Zmian. Kiedy coaching jest potrzebny i jak go wykorzystywać do własnego rozwoju. „Personel i Zarządzanie”, nr 1, 2008, s. 52; Rakowska A.: Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach. Wydawnictwo Uniwersytetu M.C. Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 226; Mcleod A.: Mistrz coachingu. Podręcznik dla menedżerów, HR-owców i trenerów. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s.195 i n.; Smółka P.: Samodzielne i skuteczne wykorzystanie self-coachingu do kształtowania kompetencji menedżerskich. „Personel i Zarządzanie”, nr 8, 2011, s. 94.

## 5. Zasady coachingu

Z dotychczasowych rozważań wynika, iż zastosowanie omawianej metody szkoleniowej może przynieść organizacji dużo znaczących korzyści, a szeroki wachlarz jej odmian pozwala na rozwiązanie poważnych problemów na bardzo wielu płaszczyznach jej funkcjonowania. Aby jednak proces szkoleniowy przebiegał sprawnie i bez zakłóceń, a jego rezultaty były zgodne z oczekiwaniami osób biorących udział w poszczególnych sesjach, należy przestrzegać określonych reguł. Można do nich zaliczyć<sup>8</sup>:

1. Ustawiczne zaangażowanie trenera, aby wspierać osoby pozyskujące wiedzę – jest to istotne podczas całego procesu, szczególnie, że początkowy entuzjazm może ulec zmniejszeniu, gdy na przykład w dłuższym okresie zachodzą małe postępy w szkoleniu lub po prostu ich brak.
2. Kreowanie relacji opartych na prawdzie i wzajemnym zaufaniu.
3. Odpowiedzialność podopiecznego za osiągnięte rezultaty – jak już wcześniej wspomniano, reguła ta stanowi jedną z zalet coachingu. Dlatego ważne jest aby, jeśli zaistnieje taka potrzeba, uświadomić jednostce, że to od niej w głównej mierze zależy efekt końcowy prowadzonej sesji.
4. Niezłomna wiara trenera, że uczestnik szkolenia jest zdolny do osiągnięcia wyników znacznie lepszych od aktualnych, a także opracowania doskonałego rozwiązania zaistniałych problemów.
5. Stałe ukierunkowanie na myśli i cele podopiecznego.

<sup>8</sup> Starr J.: Coaching. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 29 i n.

6. Rozmowa oparta na równości – niedopuszczalne jest przyjęcie przez coacha postawy wyższości i autorytetu we wszystkich dziedzinach życia. Prowadzi to do wyobcowania osoby uczestniczącej w szkoleniu, spadku jej poczucia wartości oraz przeświadczenia, że samodzielnie nie jest w stanie niczego dokonać.

## 6. Coach – kluczowy podmiot w procesie szkoleniowym

### 6.1. Cechy dobrego coacha

Analizując zasady coachingu można dojść do wniosku, że są one na tyle wysublimowane, że w gruncie rzeczy szkoleniowiec, który jest w stanie im sprostać i je skutecznie realizować musi bez wątpienia posiadać wszechstronną, specjalistyczną, ugruntowaną wiedzę – nie tylko z zakresu tak zwanych kompetencji „twardych”, lecz również, a może przede wszystkim, powinien dysponować szerokim wachlarzem kompetencji interpersonalnych. Można do nich zaliczyć między innymi łatwość w nawiązywaniu kontaktów i przekazywaniu wiedzy (gdyż bycie wybitnym specjalistą w danej branży nie musi oznaczać umiejętności dzielenia się informacjami), zdolność do kreowania atmosfery opartej na wzajemnym zaufaniu i współpracy, łatwość w motywowaniu do pracy, inteligencję emocjonalną, a także empatię.

J. O'Connor, trener i konsultant w dziedzinie executive coachingu, do tych cech dodaje ponadto „zdolność podążania za klientem bez podpowiadania mu czy sugerowania jakichkolwiek rozwiązań i opinii oraz umiejętność pomagania mu w dostrzeganiu różnych perspektyw i rozmaitych punktów widzenia, z których można analizować daną kwestię”<sup>9</sup>.

### 6.2. Edukacja coacha

Niewątpliwie profesję trenera (coacha) można zaliczać do tak zwanych zawodów przyszłości, który doskonale wpasowuje się w niszę rynkową. Znajduje to odzwierciedlenie w ofercie edukacyjnej wielu uczelni, które organizują studia podyplomowe z tego zakresu.

Warto jednak podkreślić, że dużym autem trenera i tym samym miarodajnym odzwierciedleniem jego kompetencji jest posiadanie certyfikatu ICF (International Coaching Federation), która działa w Polsce od 2005 roku i ma niezależną, zewnętrzną akredytację<sup>10</sup>. Jak podkreśla M. Fabijańczuk, świadczy on bowiem o wiarygodności coacha, jego wysokich standardach zarówno profesjonalnych, jak i etycznych<sup>11</sup>. Dlatego też procedura jego uzyskania jest dosyć skomplikowana. Wymagane jest między innymi odbycie określonej

---

<sup>9</sup> O'Connor J.: Układ myśli powiązanych. „Personel i Zarządzanie”, nr 2, 2010, s. 14.

<sup>10</sup> Fabijańczuk M.: Uczyć się od mistrza. Kształcenie i certyfikacja coachów w Polsce. „Personel i Zarządzanie”, nr 1, 2009, s. 44.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 44.

liczby godzin praktycznych, w zależności od poziomu, o który ubiega się trener, a także udział w szkoleniu z coachingu w placówce akredytowanej przez Federację. Następnie, po sesji z mentorem, można przejść do ostatniego etapu – egzaminu, podczas którego kandydata ocenia dwóch mentorów<sup>12</sup>.

### 6.3. Ewaluacja pracy coacha

Fakt posiadania przez coacha certyfikatu ICF nie zwalnia pracodawcy z obowiązku weryfikacji jego pracy. Taka ocena nie tylko dostarcza mu informacji na temat poziomu prowadzonych zajęć (przygotowania merytorycznego, stopnia zadowolenia uczestników), lecz również pełni funkcję motywacyjną (świadomość, że prowadzący szkolenie jest oceniany powinna go mobilizować do lepszej, efektywnej pracy)<sup>13</sup>.

Do najczęściej wykorzystywanych praktyk w tym zakresie można zliczyć między innymi: przeprowadzanie ankiet lub rozmów z uczestnikami (najlepiej bezpośrednio po zajęciach), sprawdzanie poziomu ich wiedzy (przez wykonywanie specjalistycznych testów), obserwację (czy ich postawy i zachowania uległy zmianie, a efekty pracy znacząco się poprawiły) oraz niezapowiedzianą hospitację szkolenia<sup>14</sup>.

### 6.4. Kodeks etyczny coacha

Profesjonalny trener ma świadomość, że odpowiada za cały proces kształcenia – od przebiegu całej sesji zależy bowiem dalsza kariera zawodowa jej uczestników. Realizując określony program i kreując atmosferę zaufania nawiązuje z nimi pewną specyficzną więź, w związku z tym musi szczególnie uważać, aby nie przekroczyć wytyczonych granic zawodowych. Jak podkreśla P. Cypel „coach ponosi pełną odpowiedzialność za stosowanie wszystkich bez wyjątku zasad etycznych, musi znać obowiązujący go kodeks etyczny. Jest to element profesjonalnego coachingu”<sup>15</sup>.

Wspomniany kodeks składa się z następujących elementów<sup>16</sup>:

1. Filozofii coachingu – która zakłada, że osoba ucząca się jest kreatywna, natomiast zadaniem trenera jest wskazanie jej szans i możliwości dalszego rozwoju.
2. Definicji omawianej metody szkoleniowej.

---

<sup>12</sup> Ibidem, s. 44, 45.

<sup>13</sup> O funkcjach procesu oceny wspomina między innymi A. Pochtowski w pozycji: Zarządzanie zasobami ludzkimi.

<sup>14</sup> Ocenę szkoleń na podstawie czterech poziomów (reakcji, zachowań, uczenia się i efektów) opisuje wielu ekspertów w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, np. M. Armstrong w pozycji: Zarządzanie zasobami ludzkimi.

<sup>15</sup> Cypel P.: Partnerstwo w relacji. Zakres odpowiedzialności coacha i klienta w trakcie sesji coachingowej. „Personel i Zarządzanie”, nr 2, 2012, s. 91-92.

<sup>16</sup> Pyrek A., Szmidt H.: Coaching jako profesja. [w]: Smółka P. (red): Coaching: Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009, s. 118 i n.

3. Standardów etycznego postępowania. Można tutaj wskazać między innymi: przestrzeganie tajemnic służbowych, zobowiązanie do wysokiej jakości świadczonych usług, poszanowanie pracy innych osób, uczciwość, respektowanie praw potencjalnych klientów, ochronę ich danych osobowych, przestrzeganie wszystkich ustaleń obowiązujących w zawartej umowie, przedstawienie na początku jasnych zasad szkolenia, nieudzielanie rad przekraczających kompetencje coacha, poszanowanie prawa klienta do chęci zakończenia kształcenia, a także unikanie konfliktu interesów.
4. Zobowiązań etycznych ICF – coach deklaruje przestrzeganie wyżej wymienionych zasad, a także jest świadomy konsekwencji naruszenia którejkolwiek z nich. Doskonale odzwierciedla to następujący cytat: „jako profesjonalny coach przyjmuję do wiadomości i zgadzam się uznawać moje etyczne zobowiązania w stosunku do moich klientów, kolegów i ogólnie społeczeństwa. Zobowiązuję się stosować do kodeksu etycznego ICF, do traktowania ludzi z godnością jako niezależnych i równych, i do bycia przykładem dla tych, których nauczam coachingu. (...) Ponadto, zgadzam się, iż moja odpowiedzialność w stosunku do ICF za jakiegokolwiek wykroczenia może również skutkować utratą mojego członkostwa lub moich uprawnień ICF”<sup>17</sup>.

## 7. Techniki stosowane w coachingu

### 7.1. Techniki wykorzystywane w coachingu zespołowym

Techniki te pozwalają na pozyskiwanie konkretnej wiedzy z określonych dziedzin. Można do nich zaliczyć<sup>18</sup>:

1. Wykłady – krótkie, wprowadzające, stanowią 10% zawartości kursów.
2. Demonstracje – bazują na wykształcaniu umiejętności interpersonalnych.
3. Dyskusje – ich zasadniczym celem jest wymiana doświadczeń pomiędzy uczestnikami szkolenia.
4. Praktyka uczestników – ćwiczenia są przeprowadzane w parach lub dwójkach, bez odgrywania ról.

---

<sup>17</sup> Ibidem, s. 122.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 101.

## 7.2. Model STEEPA-wykorzystywany w coachingu indywidualnym

Jedną z bardzo skutecznych technik kształcenia stosowanych w coachingu indywidualnym stanowi tzw. model STEEPA. Składa się on z podstawowych elementów pozwalających opracować strategię działania oraz upewnić się, że zostanie ona zrealizowana, pomaga podopiecznemu odnieść sukces, a także kształtować jego ścieżkę kariery zawodowej, rozwijając poszczególne predyspozycje osobowościowe<sup>19</sup>.

Polega na realizacji następujących etapów<sup>20</sup>:

1. określeniu przedmiotu szkolenia,
2. wyznaczeniu celu, który osoba uczestnicząca w sesji chce osiągnąć,
3. podkreśleniu kontekstu emocjonalnego związanego z przedmiotem sesji i jej celem,
4. percepcji i ponownej ocenie wyznaczonego celu,
5. nakreśleniu precyzyjnego planu, który doprowadzi do realizacji uprzednio wyznaczonych celów,
6. stymulowaniu do podjęcia konkretnych działań,
7. nadaniu strategii ostatecznego kształtu i zaproponowanie konkretnych rozwiązań w tym zakresie.

## 8. Perspektywy na przyszłość

Metoda szkoleniowa będąca przedmiotem niniejszych rozważań bardzo dynamicznie się rozwija i ewoluuje dopasowując się do bieżących potrzeb pracowników. Przejawia się to przede wszystkim w kreowaniu nowego, coachingowego stylu zarządzania (który według N. Dragosz można zdefiniować jako styl, który „opiera się z jednej strony na wierze menedżera w możliwości i dobrą wolę pracownika, a z drugiej na silnym poczuciu własnej wartości menedżera”<sup>21</sup>), rozwoju wewnętrznej działalności coachingowej, ustawicznym wzroście profesjonalizmu świadczonych usług i integracji metody<sup>22</sup>.

Na tej podstawie można domniemywać, że jej wykorzystywanie w przedsiębiorstwie będzie przynosiło coraz lepsze rezultaty, a sceptycy przekonają się, że warto podjąć ryzyko i ją zastosować, aby zwiększyć potencjał intelektualny pracowników i tym samym uzyskać przewagę konkurencyjną.

---

<sup>19</sup> Mcleod A.: Mistrz coachingu. Podręcznik dla menedżerów, HR-owców i trenerów. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 230.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 230 i n.

<sup>21</sup> Dragosz N., Rzycka O., Olkiewicz R., Sopkowski P.: Menedżer coachem. Coachingowy styl zarządzania w nowoczesnym przedsiębiorstwie. „Personel i Zarządzanie”, nr 2, 2011, s. 62.

<sup>22</sup> Dembowski S.: Coaching kadry kierowniczej. Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 167.



## 9. Zakończenie

Problem efektywnego kształcenia jest jednym z kluczowych we współczesnych przedsiębiorstwach tym bardziej, że możliwość zdobywania nowych kwalifikacji to jedna z najcenniejszych i najbardziej poszukiwanych wartości przez pracowników. Klucz do jego rozwiązania i zarazem zaspokojenia potrzeb zatrudnionych mogą stanowić niestandardowe, wychodzące ponad standardowe ramy innowacyjne szkolenia, oparte na wzajemnej współpracy pomiędzy prowadzącym a ich uczestnikami. Opisywana metoda spełnia te wymogi, pod warunkiem wyboru właściwego trenera, który będzie posiadał nie tylko odpowiednie przygotowanie merytoryczne, ale przede wszystkim będzie przestrzegał zasad etycznych.

### Bibliografia

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna & Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
2. Cypel P.: Partnerstwo w relacji. Zakres odpowiedzialności coacha i klienta w trakcie sesji coachingowej. „Personel i Zarządzanie”, nr 2, 2012.
3. Dembowski S.: Coaching kadry kierowniczej. Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
4. Dragosz N., Rzycka O., Olkiewicz R., Sopkowski P.: Menedżer coachem. Coachingowy styl zarządzania w nowoczesnym przedsiębiorstwie. „Personel i Zarządzanie”, nr 2, 2011.
5. Fabijańczyk M.: Uczyć się od mistrza. Kształcenie i certyfikacja coachów w Polsce. „Personel i Zarządzanie”, nr 1, 2009.
6. Holwek J., Zych R.: Panowanie Zmian. Kiedy coaching jest potrzebny i jak go wykorzystywać do własnego rozwoju. „Personel i Zarządzanie”, nr 1, 2008.
7. Hryniewicz J.: Stosunki pracy w polskich przedsiębiorstwach. Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2001.
8. Kapijer P.: Kompendium zarządzania szkoleniami. Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, Warszawa 2011.
9. Malinowska D., Palczak K.: Sesja (nie) tylko dla szefa. Coaching - dobra inwestycja czy stracone pieniądze. „Personel i Zarządzanie”, nr 12, 2010.
10. Mcleod A.: Mistrz coachingu. Podręcznik dla menedżerów, HR-owców i trenerów. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
11. O'Connor J.: Układ myśli powiązanych. „Personel i Zarządzanie”, nr 2, 2010.

12. Parsloe E., Wray M.: Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się. Wydawnictwo ABC a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
13. Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
14. Pyrek A., Szmidt H.: Coaching jako profesja, [w]: Smółka P. (red.): Coaching: Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.
15. Rakowska A.: Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach. Wydawnictwo Uniwersytetu M.C. Skłodowskiej, Lublin 2007.
16. Smółka P.: Samodzielne i skuteczne wykorzystanie self-coachingu do kształtowania kompetencji menedżerskich. „Personel i Zarządzanie”, nr 8, 2011.
17. Starr J.: Coaching. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
18. Whitemore J.: Eliminowanie wewnętrznych przeszkód. „Personel i Zarządzanie”, nr 2, 2009.
19. Witkowski A. (red.): Kompetencje a sukces zarządzania organizacją. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.

### **Abstract**

One of the crucial problems in modern organizations is an effective training policy- the ability to get new qualifications is one of the most valuable and desired values among employees. The company is able to solve this problem through organising innovative, original trainings, which base on mutual cooperation between the coach and the participant of the course. The method which is described fulfils all these conditions in case of choosing responsible coach, who will be both good specialist and the person who respects ethical rules.