

Izabela Różańska-Bińczyk

Uniwersytet Łódzki

e-mail: izabela.rozanska@uni.lodz.pl

COACHING – METODA ROZWOJU KOMPETENCJI MENEDŻERÓW PUBLICZNYCH. STUDIUM PRZYPADKU

COACHING – A METHOD OF DEVELOPING COMPETENCES OF PUBLIC MANAGERS. CASE STUDY

DOI: 10.15611/pn.2018.511.16

JEL Classification: M12

Streszczenie: Celem artykułu jest zaprezentowanie dobrych praktyk z zakresu rozwoju kadry menedżerskiej w wybranej jednostce samorządu terytorialnego. W części teoretycznej opracowania omówiono: pojęcie i istotę coachingu. Część badawczą artykułu oparto na wynikach badań własnych poświęconych rozwojowi kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranego urzędu. W artykule podkreślono znaczącą rolę, jaką odgrywa umiejętne dopasowanie metod rozwoju kadry menedżerskiej do aktualnych potrzeb i oczekiwań pracowników oraz organizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój, coaching, menedżer publiczny, jednostka samorządu terytorialnego, zarządzanie publiczne.

Summary: The goal of this article is to present good practices in managerial staff development in a selected local government unit. Theoretical part describes the concept and the essence of coaching. Empirical part of the article is based on own research of managers competences development based on a selected local government unit. The article highlights an important role of matching managers development methods to current needs and expectations of employees and organizations.

Keywords: human resources management, development, coaching, public manager, local government unit, public management.

1. Wstęp

Powstawanie nowych wyzwań na zewnątrz i wewnątrz organizacji, wzrost wymagań wobec menedżerów, którzy muszą im sprostać, powodują, że poszukiwane są coraz to nowsze i skuteczniejsze metody służące podnoszeniu kompetencji mene-

dżerskich. Coaching staje się coraz bardziej popularny szczególnie w organizacjach biznesowych, wzorce korzystania z tej metody zaczęły wdrażać również organizacje publiczne. Głównym celem artykułu jest zaprezentowanie dobrych praktyk z zakresu rozwoju kadry menedżerskiej w wybranej jednostce samorządu terytorialnego.

2. Istota i pojęcie coachingu

W literaturze przedmiotu można spotkać się z wielością definicji coachingu. Coaching według definicji *Encyklopedii zarządzania* „wywodzi się bezpośrednio ze świata sportu, gdzie oznacza indywidualny trening poparty dużą wiedzą i doświadczeniem trenera. Bliższe przyglądanie się owym cechom coachingu sportowego i ich znakomitym rezultatom, jakie za sobą niosą, doprowadziło do rozpoczęcia poszukiwań związków między istotą trenowania sportowców a doskonaleniem umiejętności pracowników. Tym sposobem powstała metoda doskonalenia kadr kierowniczych zwana coachingiem, określana jako dwustronny proces rozwoju personelu firmy wykorzystujący wiedzę i doświadczenie pracowników w połączeniu z systematyczną oceną zapewniającą sprzężenie zwrotne” [Wawak, Ziobro, Stachańczyk, b.d.].

W fachowej literaturze można spotkać dwa główne podejścia do coachingu. W pierwszym coaching traktowany jest jako styl zarządzania, zaś w drugim jako metoda doskonalenia pracowników.

Coachingowy styl zarządzania to „faktyczne zaufanie do pracownika, podzielenie się kompetencjami i decyzjami. Jego rezultatem jest wzrost odpowiedzialności oraz zaangażowanie zespołów. Poprawa relacji, komunikacji dwukierunkowej, mądra informacja zwrotna, dzięki której wzrastają zaufanie, motywacje i postawy proaktywne pracowników. Poprzez podniesienie jakości współpracy wprost przenoszony na jakość świadczonych usług, od wewnątrz odbywa się kształtowanie korzystnego wizerunku organizacji” [Górska 2014, s. 34]. Jest to styl zarządzania, w którym pracownicy chcą się rozwijać i korzystać z możliwości podnoszenia kompetencji. Styl ten kierowany jest do pracowników z doświadczeniem, którzy mają świadomość swojej wartości i w jakim kierunku chcą się rozwijać, trzeba także uwzględnić horyzont czasowy trwania tego procesu, gdyż efekty jego działania nie są widoczne od razu [Mesjasz 2012, s. 329].

W drugim podejściu coaching kierowany jest do konkretnej jednostki. W tym rozumieniu „coaching jest prostą i efektywną metodą rozwoju, gdzie klient i coach tworzą porozumienie, którego celem jest rozwój osobisty i zawodowy, poprawienie efektywności działania, podniesienie kompetencji, poszerzenie jego świadomości. Jest to współpraca pomiędzy coachem a klientem indywidualnym lub organizacją, aby osiągnąć rezultaty, jakich pragnie klient w biznesie, jak i życiu osobistym – realizując wyznaczone cele” [Przybysz, b.d.].

Według R. Hargrove’a [2006, s. 23] coaching to rozwijanie zdolności zmieniania ludzi i organizacji, w jakiej są zatrudnieni. Wpływając na wyobraźnię pracowników i system wartości, pomaga w sprecyzowaniu – zgodnie z celami, do których dążą – ich postaw, zachowań, sposobu myślenia.

Obecnie coaching często rozumiany bywa jako jeden z kluczowych sposobów wpływania na rozwój pracowników [Smółka 2011, s. 59]. Poniżej przytoczone zostały definicje tego pojęcia sformułowane przez coachów posiadających wieloletnie doświadczenie we współpracy z klientami [Czym jest coaching?]. A. Szóstak, coach AAC ICF, określa, że „coaching to badanie, testowanie przez jednostkę własnych zamierzeń. Polega na zastanawianiu się nad obecną sytuacją, analizowaniu, co pracownika wspiera, a co hamuje. Coaching to myślenie o możliwościach, które oferuje sytuacja, w której aktualnie się pracownik znajduje, i o tym, co tkwi w nim samym. Coaching to wybór własnych rozwiązań, który prowadzi do działania. W chwilach ważnych zmian każdy potrzebuje właściwych odpowiedzi, rzecz w tym, że nie zawsze sami pracownicy potrafią zadać sobie najistotniejsze pytania. Coaching to taki proces, w którym przy wsparciu coacha powstają najistotniejsze pytania. Zestawiane są różne punkty widzenia, używana własna perspektywa, patrzenie na świat oczami uczestników wydarzeń, a sam pracownik może postawić się w roli neutralnego obserwatora. Celem jest spojrzenie na daną sprawę z różnych perspektyw, po to, by lepiej rozumieć i wybierać najlepsze rozwiązania” [Czym jest coaching?]. Według J. Gibasa coacha AAC ICF: „czasem w procesach coachingowych zdarza się sytuacja, którą nazywamy redefinicją celu, to moment, w którym klient przychodzi z własnym wyobraźniowym celem, a potem po pytaniach coacha okazuje się, że tak naprawdę nie o to chodziło. To właśnie jedna z kompetencji coacha i zasad procesu coachingowego, żeby odkryć to, co leży na dnie. Bardzo często pracownicy mają tendencję do poszukiwania rozwiązań swoich problemów na zewnątrz. Upatrują ich w innych ludziach, w otoczeniu, w tym z czym się spotykają na co dzień. Tymczasem tak naprawdę praca powinna się zacząć w środku, w nich samych” [Czym jest coaching?]. A. Otrębska, coach, podkreśla: „w procesie coachingu kluczowe jest wzięcie przez klienta odpowiedzialności za zmianę, inaczej zmiana nie nastąpi. Póki klient będzie szukał informacji i odpowiedzialności poza sobą, wszystko pozostanie po staremu. W coachingu chodzi o to, żeby zejść trochę głębiej w analizie rzeczywistości. W tym celu coachowie wykorzystują wiele różnych narzędzi: takie jak skalowanie czy wizualizacja. Przede wszystkim chodzi o to, żeby dokonać ważnej zmiany i poprawić swoją efektywność. Dlatego od etapu analizy rzeczywistości trzeba przejść do decyzji o konkretach” [Czym jest coaching?].

Podsumowując przytoczone definicje i wypowiedzi praktyków, można stwierdzić, że [Szczygieł 2008]:

- coaching to złożony proces oparty na partnerstwie coacha i klienta,
- celem nadrzędnym coachingu jest rozwój potencjału organizacyjnego, uzyskiwany dzięki rozwojowi indywidualnemu pracowników czy zespołów pracowników,
- coach w tym procesie oferuje profesjonalną pomoc na rzecz klienta, zgodnie z wspólnie obranym celem do zrealizowania,
- najczęściej w organizacjach, ze względu na koszt tej usługi, sesje coachingowe kierowane są do menedżerów, specjalistów i ekspertów,

- coaching umożliwia przede wszystkim rozwój klienta, dokonywanie zmian, poszerzanie świadomości i doskonalenie kompetencji zawodowych i osobistych.

Można wyróżnić różne rodzaje coachingu. Jednym z kryteriów tego rozróżnienia jest dziedzina, w której coaching jest stosowany. Należą do nich między innymi: coaching biznesowy (*business coaching*), coaching dla najwyższej kadry zarządzającej (*executive coaching*), coaching menedżerski (*managemant coaching*), coaching kariery (*career coaching*), coaching sportowy (*sports coaching*), coaching grupowy (*team coaching*) czy coaching życiowy (*life coaching*)¹.

Na potrzeby niniejszego artykułu zostanie przybliżona charakterystyka coachingu dla najwyższej kadry kierowniczej (*executive coaching*). Jest to rodzaj coachingu polegający na indywidualnym wsparciu osób zajmujących w organizacji kluczowe stanowiska. Kierowany jest do menedżerów, którzy mają wieloletnie doświadczenie, odnieśli już sukcesy i ich celem jest umocnienie własnej pozycji poprzez skorzystanie z pomocy zewnętrznej. Jest bardzo skutecznym narzędziem, zwłaszcza gdy zaistnieje potrzeba zmiany sposobu działania z operacyjnego na strategiczne. Jest to zazwyczaj systemowe rozwiązanie, w związku z tym organizacje często kierują działaniami *executive coaching* do tzw. „top menedżerów” w danej organizacji. Podstawą tego rozwiązania jest założenie, że zewnętrzne wsparcie powodujące wzrost efektywności pracy kluczowych menedżerów jest inwestycją, która ma korzystne przełożenie na działanie całej organizacji².

3. Znaczenie rozwoju kompetencji menedżerów w jednostkach samorządu terytorialnego

Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego jest nie tylko potrzebą wynikającą z funkcjonowania każdej organizacji, ale również obowiązkiem powstałym z przepisów prawnych. W ustawie o pracownikach samorządowych w art. 24.2 pkt 7 jest następujący zapis: „do obowiązków pracownika samorządowego należy w szczególności: stałe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych”, art. 29 zawiera zapis: „pracownicy samorządowi uczestniczą w różnych formach podnoszenia wiedzy i kwalifikacji zawodowych”, „w planach finansowych jednostek, przewiduje się środki finansowe na podnoszenie wiedzy i kwalifikacji zawodowych” [Różańska-Bińczyk 2018].

Posiadanie kompetentnej kadry menedżerskiej stanowi podstawowy element potencjału każdej organizacji. Odpowiednio wykorzystanie tego potencjału jest bowiem podstawą do działalności rozwojowej organizacji. Nowoczesne organizacje powinny umiejętnie zarządzać własnymi zasobami, dając jednocześnie swoim pracownikom możliwość pozyskiwania nowych i ciągłego rozwoju posiadanych już kompetencji [Ratalewska, Szymańska 2013, s. 130].

¹ Na podstawie: *Rodzaje coachingu*. Więcej na stronie <https://coachingdao.pl/rodzaje-coachingu#coaching-dla-top-menedzerow> (22.02.2018).

² Materiały wewnętrzne Urzędu Marszałkowskiego X.

Opierając się na przeglądzie literatury oraz badaniach własnych, autorka wymienia najistotniejsze kompetencje współczesnych menedżerów publicznych, są to: pozytywne nastawienie do zmian, empatia, postawa etyczna, wysoko rozwinięte umiejętności komunikacyjne, umiejętność zarządzania zespołem, elastyczność, ustawiczny rozwój, świadomość biznesowa, determinacja w działaniu oraz umiejętność wzbudzania chęci do pracy i zaangażowania pracowników. Ich istotność wynika z konieczności dostosowania się organizacji publicznych do zmiennego otoczenia wewnątrz i na zewnątrz organizacji [Różańska-Bińczyk 2017].

Zaangażowanie pracowników można budować, dając im możliwość rozwoju zgodnego z ich talentami i oczekiwaniami. Jak zaznacza J. Kucharczyk-Capiga, służy do tego poznanie swoich pracowników, ich predyspozycji i planów rozwojowych. Autorka zaznacza, że jeśli relacje między przełożonym a pracownikiem są partnerskie i oparte na wzajemnym zrozumieniu, pracownik sam będzie gotowy zaproponować najlepsze dla siebie rozwiązania. Poza tym przełożeni, którzy znają swoich pracowników i prowadzą z nimi otwartą komunikację, potrafią odpowiedzieć na pytanie, jakie działania rozwojowe są najlepsze dla nich i dla organizacji [Kucharczyk-Capiga 2017, s. 17].

Z niniejszych rozważań nasuwa się wniosek, że rozwój kluczowych kompetencji menedżerskich w organizacjach publicznych jest ściśle powiązany z rozwojem organizacji. Słusznym kierunkiem jest opracowanie rzetelnego wykazu pożądaných kompetencji menedżerskich w organizacji i zestawienie go z posiadanymi aktualnie zasobami oraz planami i oczekiwaniami rozwojowymi najwyższej kadry menedżerskiej. Istotne jest, aby zostało to zweryfikowane na podstawie partnerskiej, opartej na wzajemnym zaufaniu, rozmowy między menedżerami a osobami odpowiedzialnymi za rozwój pracowników w organizacji.

4. Część badawcza

4.1. Metodyka badania

Część badawczą artykułu oparto na wynikach badań własnych autorki prowadzonych w jednostce samorządu terytorialnego w Polsce w okresie od listopada 2017 do lutego 2018 roku. Wspomniane badania mają charakter interpretacyjny. Prowadzono je zgodnie z metodyką studium przypadku [Czakon (red.) 2013, s. 92-112], wykorzystując różne źródła informacji i różne metody badań, takie jak: wywiad, analiza dokumentacji, obserwacja. Wykorzystanie metody analizy przypadku w dyscyplinie zarządzania służy do opisu, wyjaśnienia oraz uogólnienia pewnego szczególnego zjawiska, którym zajmuje się autor badania. Dzięki wywiadam z respondentami badacz rozpoznaje przypadek oraz uzupełnia to badanie poprzez zebranie dodatkowych materiałów. Jak podkreśla M. Matejun, metodę tę określa się jako metodę monograficzną, analizę indywidualnego przypadku, *case study*, a swoim charakterem nawiązuje do idei badań etnograficznych, prowadzonych w realnym świecie

w kontakcie z badanym podmiotem. Badacz jest zaangażowany jako uczestnik obserwujący dane otoczenie [Matejun 2011, s. 204-205]. Metoda analizy przypadku jako metoda naukowa zajmuje w opinii autorki szczególnie użyteczne zastosowanie w naukach o zarządzaniu. Trafna jest bowiem opinia, że opisy pojedynczych przypadków, pokazujące dobre i złe praktyki w zarządzaniu, pozwalają na dzielenie się wiedzą z menedżerami różnych organizacji na temat rozwiązań problemów zarządzania z możliwością ich praktycznego wykorzystania [Sudoł 2007, s. 70-71]. Wykorzystanie tej metody może zapewnić realizację postulatu triangulacji metodologicznej, opierającego się na konieczności stosowania różnych metod badawczych, które się wzajemnie korygują i weryfikują.

4.2. Executive coaching jako narzędzie wspierające rozwój kompetencji menedżerów w Urzędzie Marszałkowskim X – studium przypadku

W Urzędzie Marszałkowskim X sekretarz – po przeanalizowaniu zrealizowanych programów szkoleniowych dla najwyższej kadry menedżerskiej urzędu, oceny ich osiągnięć i zaangażowania w sprawy urzędu oraz planów strategicznych organizacji – zaprosił każdego z menedżerów na indywidualną rozmowę, aby poznać, jakie mają plany i oczekiwania w zakresie podnoszenia własnych kompetencji. Okazało się, że menedżerowie, z którymi zostały przeprowadzone wywiady, mieli odmienne oczekiwania, jeśli chodzi o rozwój, więc trudno było dopasować szkolenie, które okazałoby się odpowiednie dla wszystkich menedżerów. Niemniej każdy z nich wykazał chęć doskonalenia kompetencji miękkich w zarządzaniu. Sekretarz, doceniając posiadaną przez nich wiedzę, ich umiejętności, doświadczenia, zaangażowanie i biorąc pod uwagę ich oczekiwania co do formy i zakresu działań rozwojowych, zaproponował coaching indywidualny najlepszym menedżerom w urzędzie.

Sekretarz, wychodząc z założenia, że najwyższa kadra zarządzająca ma decydujący wpływ na określenie strategii urzędu i to ona przesądza o sile organizacji, uznał, że systematyczne podnoszenie ich kompetencji jest nieodzownym elementem strategii Urzędu Marszałkowskiego X. W związku z tym wspólnie określono strategiczny cel realizacji projektu rozwojowego dla wspomnianego urzędu i było to doskonalenie indywidualnych kompetencji efektywnego zarządzania poprzez odpowiednie wykorzystanie posiadanej wiedzy i kwalifikacji oraz zapewnienie osiągnięcia celów wyznaczonych przez Sejmik Województwa.

Po zebraniu ofert przedstawionych przez pięć firm coachingowych i rzetelnej ich ocenie wybrano jedną z nich. Wybrano firmę oferującą usługi coachingowe, która w najodpowiedniejszy sposób, przy wykorzystaniu profesjonalnych narzędzi, takich jak: indywidualne rozmowy z wybraną kadrami menedżerską w celu doprecyzowania założeń projektu, badanie dwoma autorskimi testami psychometrycznymi mającymi na celu określenie kompetencji osoby uczestniczącej w procesie coachingowym i pozwalającymi wskazać obszary rozwoju, przygotowała ofertę dopasowaną do rzeczywistych oczekiwań przedstawicieli urzędu i 14 wybranych menedżerów, czyli uczestników projektu.

Zaplanowano cykl konsultacji indywidualnych w formie coachingów realizowanych w postaci dwugodzinnych spotkań z coachem odbywających się w odstępach 2-3 tygodni po 6 spotkań dla każdego uczestnika. Szczegółowy zakres tematycznych spotkań indywidualnych został ustalony z każdym uczestnikiem indywidualnie na pierwszym spotkaniu.

Pomiędzy spotkaniami zostały wdrożone działania międzycoachingowe, czyli menedżer miał możliwość konsultacji z coachem zagadnień, problemów, tematów omawianych podczas spotkania lub zdarzeń, jakie mają miejsce, na bieżąco w pracy drogą mailową lub telefoniczną. Dodatkowo w zależności od potrzeb założono, że w trakcie spotkań w ramach coachingu uczestnik sesji otrzymuje zadanie – wdrożeniowe/rozwojowe, które stanowi podstawę analizy podczas kolejnych spotkań. Ostatnim etapem było indywidualne podsumowanie projektu.

Zastosowano coaching podzielony na cztery etapy:

1) ustalenie kontekstu coachingu – polegało to na wyborze zagadnień najistotniejszych do poruszenia podczas sesji coachingowych, porozumienia między coachem a coachingowanym;

2) zbudowanie modelu stanu docelowego – polegało na określeniu wizji stanu, do którego dążą obie strony (coachingowany i coach), jako urzeczywistnienia oraz zaplanowaniu działań, które pozwolą na realizację;

3) realizacja działań rozwojowych – to był właściwy etap coachingu, czyli wdrożenie najlepszego rozwiązania oraz motywowanie coachowanego do działania;

4) ocena rezultatów – polegała na weryfikacji efektów poprzez porównanie ich z umiejętnościami coachowanego na początku procesu; ocena ostatecznego efektu, zainicjowanie działań, które zatwierdzą uzyskanie osiągnięcia.

Zgodnie z założeniami autorów projektu, wymienione powyżej etapy mogły się powtarzać w ramach jednej lub kilku sesji coachingowych. Zakończenie coachingu zaś nie oznaczało końca rozwoju, ale miało za zadanie wyznaczyć moment, kiedy osoba coachowana jest gotowa do samodzielnej pracy nad swoimi możliwościami, bez pomocy coacha.

Po etapie diagnozy indywidualnych potrzeb uczestników projektu określono zakres tematyczny sesji coachingowych. Poniżej zostały wymienione zrealizowane tematy dla wszystkich uczestników sesji:

- zwiększenie efektywności działań indywidualnych i zespołowych (świadomość w działaniu);
- samoocena i samokontrola;
- empatia, umiejętne rozumienie emocji innych jako podstawa zarządzania;
- perswazja i przywództwo;
- psychologiczne umiejętności zarządzania zespołem – wpływ przekonań na efektywność działań;
- reguły efektywnej pracy w zespole;
- efektywna komunikacja w zespole;
- rozwiązywanie konfliktów w zespole;
- umiejętne delegowanie i motywowanie pracowników.

Głównym celem określonym na początku projektu było doskonalenie umiejętności efektywnego zarządzania oraz zapewnienie osiągnięcia wyznaczonych celów³. Po zakończeniu cyklu coachingowego uczestnicy ocenili tę formę rozwoju bardzo pozytywnie, wskazując następujące zalety (poniżej przytoczono fragmenty wypowiedzi uczestników sesji coachingowych) [Różańska-Bińczyk 2018]:

- „dzięki sesjom coachingowym i kompetencjom coacha udało mi się odkryć to, co jest najważniejsze dla mojego rozwoju i podległego mi zespołu”;
- „coaching pozwolił mi na dokonanie ważnej zmiany i poprawianie swojej jakości pracy”;
- „to bardzo skuteczna forma rozwoju, dużo skuteczniejsza niż tradycyjne metody szkoleniowe, w których do tej pory uczestniczyłem”;
- „jestem zaskoczony, ile się nauczyłem dzięki tym spotkaniom. Żadne dotychczasowe szkolenie nie dało mi takich efektów. Na pewno skutecznie wykorzystam wypracowane metody w codziennej pracy w zarządzaniu ludźmi, ale nie tylko, jest to wiedza użyteczna w codziennym życiu, nie tylko zawodowym”;
- „doceniam, że zostałam wysłuchana, jaką formę rozwoju preferuję. To innowacyjna metoda jak na działalność urzędu, czyli indywidualne sesje coachingowe. Bardzo mi pomogły te sesje w doprecyzowaniu, co muszę zmienić w sposobie pracy z ludźmi, abym była lepszym menedżerem”;
- „w sumie to był strzał w dziesiątkę, wybór takiej formy podnoszenia kompetencji, nie spodziewałem się, że aż tyle tematów mam do omówienia, zrozumienia. Jakie zmiany zauważyłem? Przede wszystkim poprawę komunikacji pomiędzy mną i moimi pracownikami, i to uznaję za największy sukces”.

5. Wnioski

Z zebranych przez sekretarza opinii uczestników oceniających udział w projekcie oraz przedstawionych powyżej fragmentów wypowiedzi tych osób wynika, że podstawowe założenie projektu zostało zrealizowane. Dzięki przeprowadzonym sesjom coachingowym w opinii uczestników projekt ten pozwolił im między innymi na:

- naukę nowych sposobów działania w zakresie zarządzania ludźmi,
- zwiększenie świadomości własnych możliwości i ograniczeń,
- zdobycie większej pewności siebie,
- głębsze zrozumienie wcześniej podejmowanych decyzji, niekoniecznie zawsze idealnych,
- podejmowanie aktualnie korzystniejszych decyzji,
- lepsze zrozumienie własnych pracowników i polepszenie relacji z nimi,
- zdobycie profesjonalnej wiedzy na temat skutecznego zarządzania ludźmi i umocnienie pozycji zawodowej,
- naukę samodzielności w przemyślanym wprowadzaniu zmian w organizacji.

³ Materiały wewnętrzne Urzędu Marszałkowskiego X.

W opinii sekretarza zauważalne są również korzyści dla samego urzędu, należą do nich: wybrana forma rozwoju menedżerów została pozytywnie oceniona przez uczestników i pozwoliła na skuteczny rozwój ich kompetencji, wpłynęła również na lepszą komunikację między menedżerami a sekretarzem oraz usprawniła pracę zespołową w poszczególnych działach, doceniona została również ta metoda rozwoju jako innowacyjna i przynosząca wymierne korzyści uczestnikom oraz pojawiła się chęć uczestnictwa w podobnych projektach wśród pozostałych menedżerów urzędu.

Zaznaczyć należy jednak, że zastosowanie tej metody w administracji publicznej jest dość trudne, głównie ze względu na ograniczony budżet przeznaczony na rozwój pracowników. Dlatego nie mogli z niej skorzystać wszyscy menedżerowie w opisywanym urzędzie, tylko wyselekcjonowani. To mogło stanowić źródło nieporozumień między pracownikami. Kolejną wadą jest brak wznowienia podobnych działań, pomimo wyrażonej chęci uczestnictwa w tym procesie przez pozostałą kadre zarządzającą. Problematyczne okazało się także przekonanie najwyższych władz urzędu do wyboru coachingu zamiast tradycyjnych metod szkoleniowych. Wynikało to głównie z niedostatecznej wiedzy osób zarządzających o skuteczności tej metody.

Opisane działania w obszarze rozwoju kadry menedżerskiej pokazują świadomość osób zarządzających w badanym urzędzie, że siła organizacji tkwi przede wszystkim w pracownikach i ich kompetencjach, zaś systematyczne podnoszenie kompetencji jest nieodzownym elementem strategii organizacji, jaką jest urząd.

Literatura

- Czakon W. (red.), 2013, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Czym jest coaching? Przykładowa sesja w GóreckiGroup: <https://www.youtube.com/watch?v=a-7mx4Fmor5Q> (22.02.2018).
- Górska M., 2014, *Pięć przykazań menedżera coacha*, Personel i Zarządzanie, nr 9.
- Hargrove R., 2006, *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kucharczyk-Capiga J., 2017, *Korzystna zmiana. Jak wdrażać kulturę coachingową w organizacjach?*, Personel i Zarządzanie, nr 1 (322).
- Matejun M., 2011, *Metoda studium przypadku w pracach badawczych młodych naukowców z zakresu nauk o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 666, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 19.
- Mesjasz J., 2012, *Coaching jako narzędzie kształtowania elastyczności kadr. Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 249.
- Przybysz A., *Kariera menedżera. Czym jest coaching?*, <https://www.karieramanagera.pl/edukacja-i-rozwoj/coaching/w-pigulce-czym-jest-coaching> (1.03.2018).
- Ratalewska M., Szymańska K., 2013, *E-learning jako narzędzie rozwoju kompetencji menedżerskich*, Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie, nr 49.
- Rodzaje coachingu*, <https://coachingdao.pl/rodzaje-coachingu#coaching-dla-top-menedzerow> (22.02.2018).

- Róžańska-Bińczyk I., 2017, *Menedżer publiczny i jego rola w zarządzaniu zasobami ludzkimi w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/71/id/1314> (1.03.2018).
- Róžańska-Bińczyk I., 2018, *Transfer dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego*, rozprawa doktorska.
- Smółka P., 2011, *Psychologia coaching*, *Personel i Zarządzanie*, nr 11.
- Sudoł S., 2007, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.
- Szczygieł M., 2008, *Coaching jako narzędzie rozwoju kompetencji przywódczych menedżera*, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, Innowacje, Projekty*, nr 2 (9).
- Ustawa z dn. 21 listopada 2008 o pracownikach samorządowych (Dz.U. z 2014, nr 1202).
- Wawak S., Ziobro A., Stachańczyk J., *Encyklopedia zarządzania – coaching*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Coaching> (22.02.2018).