

MAGDALENA BYLIŃSKA

Państwowa Akademia Nauk Stosowanych im. Ignacego Mościckiego w Ciechanowie

<https://orcid.org/0000-0002-6713-5853>

magdalena.bylinska@pansim.edu.pl

Rozwój coachingu jako narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach województwa mazowieckiego

The Development of Coaching as a Human Resource Management Tool in Organisations in the Mazovian Voivodeship

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest analiza rozwoju coachingu jako narzędzia wspomagającego zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach funkcjonujących w województwie mazowieckim. Region ten, będący najważniejszym ośrodkiem gospodarczym Polski, charakteryzuje się wysoką koncentracją przedsiębiorstw oraz dużą konkurencją na rynku pracy. W takich warunkach rośnie znaczenie nowoczesnych metod zarządzania, w tym coachingu. W artykule przedstawiono genezę coachingu, jego istotę oraz znaczenie w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Wskazano również korzyści i ograniczenia wynikające z jego stosowania. Analiza oparta została na literaturze naukowej oraz danych dotyczących rynku pracy i gospodarki regionu.

SŁOWA KLUCZOWE: coaching, zarządzanie zasobami ludzkimi, Mazowsze, rozwój pracowników, zarządzanie zespołem

ABSTRACT

The aim of this article is to analyse the development of coaching as a tool supporting human resource management in organisations operating in the Mazovian Voivodeship. This region, Poland's most important economic centre, is characterised by a high concentration of enterprises and strong labour-market competition.

In such conditions, modern management methods, including coaching, are gaining importance. The article presents the origins of coaching, its essence, and its role in human resource management. It also discusses the benefits and limitations of coaching. The analysis is based on scholarly literature and data on the regional labour market and economy.

KEYWORDS: coaching, human resource management, Mazovia, employee development, team management

Zarządzanie zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji

Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi obecnie jeden z najważniejszych obszarów funkcjonowania współczesnych organizacji. Dynamiczne zmiany gospodarcze, rozwój technologii oraz rosnąca konkurencja powodują, że organizacje coraz częściej postrzegają pracowników jako strategiczny kapitał wpływający na ich zdolność do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W rezultacie współczesne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi wykracza poza tradycyjne działania administracyjne i koncentruje się na rozwijaniu kompetencji, budowaniu zaangażowania oraz wspieraniu potencjału pracowników¹.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje działania związane z planowaniem zatrudnienia, rekrutacją, ocenianiem pracowników, motywowaniem oraz wspieraniem ich rozwoju zawodowego². Współczesne organizacje funkcjonują jednak w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, co powoduje konieczność redefinicji sposobów zarządzania personelem. Szczęgólnego znaczenia nabiera bowiem kapitał ludzki rozumiany jako wiedza, doświadczenie, kompetencje oraz zdolności pracowników, które mogą zostać wykorzystane do tworzenia wartości organizacji.

Jak wskazuje M. Juchnowicz, kapitał ludzki stanowi jeden z najważniejszych zasobów organizacji, ponieważ to właśnie pracownicy są źródłem innowacyjności, kreatywności oraz zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstwa³. W rezultacie organizacje coraz częściej inwestują w działania rozwojowe, których celem jest zwiększenie efektywności pracy oraz budowanie długofalowego zaangażowania pracowników.

¹ A. Pocztownski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, PWE, Warszawa 2004, s. 34–38.

² H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 52–60.

³ Tamże, s. 48–50.

Współczesne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi zakłada również odejście od autorytarnego modelu zarządzania na rzecz modelu partycypacyjnego, opartego na współpracy, dialogu oraz wspieraniu samodzielności pracowników. Oznacza to zmianę roli menedżera, który przestaje być wyłącznie osobą kontrolującą realizację zadań, a zaczyna pełnić funkcję lidera wspierającego rozwój zespołu⁴. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają nowoczesne metody wspierania rozwoju pracowników, takie jak coaching, mentoring czy zarządzanie talentami.

W warunkach współczesnej gospodarki szczególnego znaczenia nabiera także problem zaangażowania pracowników. Badania wskazują, że wysoki poziom zaangażowania wpływa bezpośrednio na efektywność pracy, jakość realizowanych zadań oraz poziom identyfikacji pracownika z organizacją⁵.

W rezultacie organizacje coraz częściej wdrażają rozwiązania wspierające rozwój motywacji wewnętrznej oraz dobrostanu pracowników.

Województwo mazowieckie stanowi szczególnie interesujący obszar analizy współczesnych procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Region ten charakteryzuje się najwyższym poziomem rozwoju gospodarczego w Polsce oraz największą koncentracją przedsiębiorstw, instytucji finansowych i organizacji międzynarodowych. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego województwo mazowieckie generuje największy udział w krajowym produkcie brutto oraz skupia największą liczbę podmiotów gospodarczych⁶.

Wysoka konkurencja na rynku pracy oraz obecność organizacji opartych na wiedzy powodują, że przedsiębiorstwa funkcjonujące na Mazowszu coraz częściej wdrażają nowoczesne strategie zarządzania zasobami ludzkimi. Szczególnie widoczne jest to w Warszawie, która pełni funkcję centrum finansowego i biznesowego Polski. Organizacje działające w tym regionie inwestują w rozwój kompetencji pracowników oraz wdrażają rozwiązania wspierające budowanie zaangażowania i efektywności zespołów.

Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi coraz częściej uwzględnia również kwestie związane z dobrostanem psychicznym pracowników oraz zachowaniem równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. W warunkach rosnącej presji zawodowej organizacje podejmują działania mające na celu przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu oraz redukcję stresu. W tym kontekście istotną rolę odgrywają działania rozwojowe wspierające odporność psychiczną oraz rozwój kompetencji interpersonalnych.

⁴ A. Pocztownski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, dz. cyt., s. 74–79.

⁵ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012, s. 22–30.

⁶ Główny Urząd Statystyczny, *Produkt krajowy brutto w województwie mazowieckim w 2023 r.*, GUS, Warszawa 2025, s. 2–4.

Analiza współczesnych trendów w zarządzaniu zasobami ludzkimi wskazuje, że znaczenie działań rozwojowych będzie systematycznie wzrastać. Organizacje coraz częściej dostrzegają bowiem, że rozwój kompetencji pracowników oraz budowanie kultury organizacyjnej opartej na współpracy stanowią kluczowe warunki osiągnięcia sukcesu rynkowego. W rezultacie nowoczesne metody wspierania rozwoju pracowników, w tym coaching, stają się integralnym elementem strategii zarządzania zasobami ludzkimi⁷.

Istota i geneza coachingu

Zgodnie z jedną z teorii etymologicznych, pojęcie „coaching” ma swoje źródło w nazwie węgierskiej miejscowości Kocs, gdzie od XV w. wytwarzano charakterystyczne pojazdy kołowe określane jako „koczi”. Dzięki korzystnemu położeniu miasta na ważnych szlakach handlowych te eleganckie środki transportu szybko zyskały popularność w różnych częściach Europy. Z czasem nazwa pojazdu zaczęła odnosić się nie tylko do samego środka transportu, lecz także do usługi przewozu oraz osoby woźnicy. W konsekwencji dała początek terminowi „coach” oraz podobnie brzmiącym określeniom funkcjonującym w innych językach europejskich⁸.

Alternatywne wyjaśnienie pochodzenia terminu „coaching” zaproponował David Clutterbuck – uznany ekspert w dziedzinie rozwoju osobistego oraz współzałożyciel European Mentoring and Coaching Council. Według niego źródłem tego pojęcia może być angielskie słowo „coax” oznaczające przekonywanie lub skłanianie kogoś do określonego działania. Niezależnie jednak od rzeczywistej etymologii, znaczenie terminu „coaching” z biegiem czasu ulegało zmianom i rozszerzało się na kolejne obszary życia. Jak zauważa Bożena Wujec⁹, „od podstawowego znaczenia, którym był środek transportu służący przemieszczaniu się w przestrzeni fizycznej słowo to przeszło ewolucję i zaczęło oznaczać proces przemieszczania się w przestrzeni psychologicznej, tak jak coach – powóz, pomaga komfortowo przewozić pasażerów od początkowego punktu podróży do miejsca przeznaczenia, tak coach – trener wspiera swoich podopiecznych coachee w dotarciu do ich własnego celu”.

Około 1830 r. studenci University of Oxford posługiwali się terminem „coach” w odniesieniu do nauczyciela-mentora, który wspierał ich w przygotowaniach do egzaminów. Z kolei w 1861 r. określenie to zaczęto stosować wobec trenerów przy-

⁷ A. Lipka, *Dobrostan i zdrowie pracowników. Jak budować pozytywną organizację*, Difin, Warszawa 2025, s. 55–63.

⁸ J. O'Connor, A. Lages, *How Coaching Works – The Essential Guide to the History and Practice of Effective Coaching*, A&C Black Business Information and Development, 2009.

⁹ B. Wujec, *Geneza i definicje coachingu*, „Coaching Review” 2012, nr 1 (4).

gotowujących sportowców do rywalizacji. Takie znaczenie funkcjonuje w języku angielskim do dziś, co bywa źródłem trudności i nieścisłości w tłumaczeniach, również na polskim rynku wydawniczym.

Współczesne rozumienie coachingu jako profesji wspierającej rozwój zostało spopularyzowane przez John Whitmore. Przyczynił się on do „ukształtowania coachingu jako podejścia łączącego elementy psychologii, biznesu oraz samorozwoju”¹⁰.

W licznych opracowaniach dotyczących genezy coachingu wskazuje się na Sokratesa jako osobę, która jako jedna z pierwszych wykorzystywała podejście zbliżone do współczesnych praktyk coachingowych. Filozof ten zachęcał swoich rozmówców do samodzielnego dochodzenia do odpowiedzi poprzez umiejętne zadawanie pytań. Tego rodzaju sposób stymulowania potencjału oraz autentyczne zainteresowanie drugim człowiekiem stanowią istotne elementy coachingu. Należy jednak podkreślić, że podobne metody znajdują zastosowanie także w innych formach wsparcia, dlatego trudno jednoznacznie uznać Sokratesa za bezpośredniego prekursora coachingu¹¹.

Coaching jako dziedzina jest stosunkowo młodym obszarem – jego dynamiczny rozwój obserwuje się dopiero od ok. dwóch – trzech dekad. Początków tej koncepcji można jednak doszukiwać się znacznie wcześniej, między innymi w 1937 r., kiedy opublikowano artykuł *Everyone Gets a Share of the Profits*. Choć nie pojawia się w nim bezpośrednio termin „coaching”, jego treść wyraźnie odnosi się do zagadnień zbliżonych do współczesnego rozumienia tej praktyki¹².

Chociaż rozwój coachingu w znacznym stopniu czerpie z dorobku sportu, przypisywanie mu wyłącznie sportowych korzeni stanowi uproszczenie. Warto podkreślić, że samo pojęcie coachingu ma szeroki zakres znaczeniowy i odnosi się do różnorodnych form wspierania, prowadzenia oraz rozwijania kompetencji jednostki w wielu obszarach życia. Terminy „coach” i „coaching”, rozumiane jako nauczanie, trening czy doskonalenie umiejętności – szczególnie w kontekście sportowym – funkcjonują od dawna. Jednak ich pierwotne znaczenie tylko częściowo pokrywa się z dzisiejszym rozumieniem coachingu, dlatego wskazywanie sportu jako jego głównego źródła nie jest w pełni uzasadnione.

Skuteczność pracy coachów ze sportowcami szybko zwróciła uwagę środowisk biznesowych oraz naukowych. W 1992 r. powstała pierwsza szkoła coachingu – Coach University, założona przez Thomasa Leonarda. Jako księgowy i analityk

¹⁰ C. Wilson, *Nowy coaching biznesowy*, tłum. M. Witkowska, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2015.

¹¹ M. Kiljanek, *Coaching jako efektywna forma wewnętrznego public relations na przykładzie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo*, HorseSense, Lublin 2014.

¹² O. Rzycka, W. Porosło, *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012.

finansowy z San Francisco zauważył on, że rozmowy z klientami wykraczające poza kwestie zawodowe przynoszą zaskakująco dobre rezultaty¹³. Te obserwacje stały się fundamentem rozwoju tzw. life coachingu. Działalność Leonarda nie ograniczyła się jedynie do stworzenia szkoły – w 1994 r. powołał on International Coach Federation, a w 2000 r., wspólnie z Dave Buck, założył CoachVille – jedną z największych internetowych społeczności coachów na świecie¹⁴.

Coaching to stale rozwijająca się forma wspierania rozwoju zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym. Jego podstawy naukowe opierają się na wybranych teoriach i koncepcjach zaczerpniętych z różnych dziedzin, takich jak psychologia, pedagogika, socjologia, filozofia oraz nauki o zarządzaniu i organizacji. Istotą każdej relacji coachingowej jest wzmacnianie świadomości, poczucia odpowiedzialności oraz pewności siebie osoby poddawanej coachingowi, niezależnie od charakteru zadania czy problemu, nad którym aktualnie pracuje¹⁵.

Wraz z przeniesieniem coachingu do środowiska biznesowego podejście to zaczęło podlegać dalszym modyfikacjom. Metody skuteczne w pracy ze sportowcami nie zawsze znajdowały bezpośrednie zastosowanie w realiach biznesowych, które wymagają odmiennych kompetencji i podejścia. Jak zauważa Bożena Wujec, kluczową różnicą między pracą z zawodnikami a kadrą menedżerską oraz pracownikami organizacji jest kwestia motywacji.

Sportowcy stanowią stosunkowo jednorodną grupę pod względem cech indywidualnych – cechuje ich silne ukierunkowanie na osiąganie wyników oraz wysoka potrzeba rywalizacji. Natomiast środowisko biznesowe jest znacznie bardziej zróżnicowane. Różne stanowiska wymagają odmiennych kompetencji i predyspozycji osobowościowych, co przekłada się na różnorodność motywacji i czynników wpływających na zaangażowanie pracowników.

Coaching koncentruje się na odkrywaniu i wzmacnianiu potencjału klienta, a także na wyznaczaniu oraz realizowaniu konkretnych planów działania. Obejmuje również rozpoznawanie barier – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych – oraz wspieranie w ich przezwyciężaniu lub omijaniu. Proces ten pomaga zarówno osobom indywidualnym, jak i organizacjom osiągać optymalne tempo rozwoju oraz sprzyja poprawie efektywności współpracy zespołowej¹⁶.

¹³ Encyklopedia coachingu, <https://encyklopediacoachingu.pl/thomas-j-leonard/>, dostęp: 23 kwietnia 2026 r.

¹⁴ Coachville, https://www.coachville.org/home/html/about_thomas_leonard, dostęp: 23 kwietnia 2026 r.

¹⁵ J. Whitmore, *Coaching. Trening efektywności*, G+J, Warszawa 2009, s. 43–51.

¹⁶ C. Szmidt, *Coaching a zarządzanie strategiczne*, w: *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 41–53.

Coaching w Polsce zaczął rozwijać się pod koniec XX w. – początkowo jako element warsztatów ukierunkowanych na rozwój kompetencji menedżerskich w organizacjach. Na przełomie XX i XXI w. menedżerowie, często pochodzący z zagranicy, korzystali z sesji coachingowych prowadzonych zdalnie przez zagranicznych specjalistów. Z czasem zaczęły powstawać pierwsze szkoły coachingu, w tym International Coach Community, a następnie kolejne instytucje szkoleniowe, takie jak Coaches Training Institute czy Coach U.

Dalszy rozwój i profesjonalizacja tej dziedziny przejawiały się m.in. poprzez utworzenie w 2005 r. polskiego oddziału International Coach Federation oraz powołanie Izby Coachingu (inicjatywa rozpoczęta w 2007 r., formalna rejestracja nastąpiła w 2009 r.). W tym samym okresie działalność rozpoczął także polski oddział European Mentoring and Coaching Council. Wraz ze wzrostem popularności coachingu powstawały kolejne ośrodki szkoleniowe, a organizacje biznesowe zaczęły postrzegać kompetencje coachingowe jako istotny element pracy menedżera, wdrażając tzw. coachingowy styl zarządzania. Coaching zaczął być wykorzystywany również jako narzędzie wspierające komunikację oraz udzielanie informacji zwrotnej w środowisku pracy.

Nie ma oficjalnych danych wskazujących jednoznacznie „pierwszą firmę coachingową na Mazowszu”, ponieważ rynek coachingu rozwijał się stopniowo i początkowo miał charakter nieformalny.

Za jedną z pierwszych profesjonalnych szkół coachingu działających w Warszawie uznawana jest także CoachWise SA, założona przez Pawła Sopkowskiego. Firma ta w 2005 r. wprowadziła do Polski pierwszą szkołę coachingu akredytowaną przez International Coaching Federation – The Coaches Training Institute (CTI). Był to jeden z przełomowych momentów profesjonalizacji coachingu biznesowego w Polsce i na Mazowszu.

W literaturze i opracowaniach branżowych podkreśla się, że rozwój coachingu na Mazowszu był ściśle związany z rozwojem korporacji międzynarodowych oraz nowoczesnych metod zarządzania zasobami ludzkimi wdrażanych w Warszawie po 2000 r. Początkowo coaching wykorzystywany był przede wszystkim w sektorze bankowym, konsultingowym i szkoleniowym.

Obecnie kompetencje coachingowe można rozwijać na różne sposoby, m.in. poprzez indywidualne ścieżki rozwoju, kursy i szkolenia (zarówno akredytowane, jak i nieakredytowane), studia wyższe oraz studia podyplomowe. Poszczególne formy kształcenia różnią się długością trwania, proporcją zajęć praktycznych i teoretycznych, kadrą dydaktyczną oraz formą potwierdzenia kwalifikacji. W tym kontekście wyróżnia się pojęcia takie jak coach akredytowany, certyfikowany oraz dyplomowany. Akredytacja przyznawana jest przez niezależne organizacje branżowe, certyfikaty wydawane są przez instytucje szkoleniowe, natomiast ukończenie studiów potwierdzane jest dyplomem uczelni.

Istotnym momentem w rozwoju coachingu w Polsce było również wprowadzenie 1 stycznia 2015 r. zmian w klasyfikacji zawodów, na mocy których zawód coacha został ujęty w oficjalnym systemie¹⁷. Nie funkcjonuje on jednak jako samodzielna profesja – razem z mentorem i tutorem tworzy podkategorię zawodu „trener osobisty”. Sam fakt uwzględnienia coachingu w klasyfikacji oznacza, że działalność ta została rozpoznana na rynku pracy jako legalna forma aktywności zawodowej. Jednocześnie regulacje te nie określają wymagań kwalifikacyjnych ani zasad dostępu do zawodu.

Założenia przyświecające rozwojowi coachingu wskazują, że nie powinien on być zawodem regulowanym ustawowo. Rolę gwaranta jakości usług oraz bezpieczeństwa klientów pełnią natomiast systemy akredytacji prowadzone przez niezależne organizacje coachingowe.

Coaching w literaturze naukowej

W literaturze naukowej coaching definiowany jest na wiele sposobów. Wynika to z interdyscyplinarnego charakteru tego zjawiska oraz różnorodności podejść teoretycznych. M. Sidor-Rządkowska określa coaching jako proces wspierania klienta w osiągnięciu jego celów poprzez rozwijanie potencjału, zwiększanie świadomości oraz wzmacnianie odpowiedzialności za podejmowane działania¹⁸.

Definicja ta podkreśla aktywną rolę osoby uczestniczącej w procesie coachingowym oraz znaczenie samodzielnego podejmowania decyzji.

International Coaching Federation definiuje coaching jako „partnerski proces prowokujący do myślenia i kreatywności, który inspiruje klienta do maksymalizacji jego potencjału osobistego i zawodowego”¹⁹.

W definicji tej szczególny nacisk położony jest na partnerski charakter relacji pomiędzy coachem a klientem oraz rozwój potencjału jednostki.

M. Hagen wskazuje natomiast, że coaching jest procesem opartym na współpracy, którego celem jest poprawa wyników pracy oraz rozwój kompetencji pracownika²⁰. Definicja ta akcentuje organizacyjny wymiar coachingu oraz jego znaczenie dla efektywności pracy.

¹⁷ Rozporządzenie ministra rodziny, pracy i polityki społecznej z 21 października 2025 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy, Dz.U. z 2025 r. poz. 1534.

¹⁸ M. Sidor-Rządkowska, *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021, s. 28–32.

¹⁹ International Coaching Federation, *Defining Coaching*, ICF, Lexington 2024, s. 2–5.

²⁰ M. Hagen, M. Gavrilova Aguilar, *Managerial coaching – A review and future directions*, „Human Resource Development Review” 2012, nr 20(3), s. 92–95.

Współczesne definicje coachingu coraz częściej odnoszą się również do jego znaczenia w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Coaching postrzegany jest nie tylko jako metoda indywidualnego rozwoju, lecz również jako element strategii organizacyjnej wspierającej rozwój kompetencji, budowanie zaangażowania oraz poprawę komunikacji w zespołach²¹.

Warto podkreślić, że coaching różni się od innych metod rozwoju pracowników, takich jak mentoring czy szkolenia. W przypadku szkoleń kluczową rolę odgrywa przekazywanie wiedzy, natomiast coaching koncentruje się na wspieraniu samodzielnego dochodzenia do rozwiązań. Mentoring opiera się z kolei na relacji mistrz–uczeń, podczas gdy coaching zakłada partnerską współpracę oraz wspieranie autonomii klienta²².

Analiza współczesnych definicji coachingu wskazuje, że jego podstawowym celem jest wspieranie rozwoju człowieka poprzez zwiększanie świadomości, rozwijanie kompetencji oraz wzmacnianie odpowiedzialności za podejmowane działania. W kontekście współczesnych organizacji coaching staje się coraz ważniejszym narzędziem wspierającym rozwój kapitału ludzkiego oraz budowanie efektywnych zespołów pracowniczych.

W polskiej literaturze przedmiotu coraz częściej podkreśla się, że coaching stanowi odpowiedź na współczesne wyzwania związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim oraz budowaniem organizacji opartych na wiedzy. Jak wskazuje M. Bennewicz, coaching wspiera rozwój samodzielności pracowników oraz pozwala organizacjom skuteczniej wykorzystywać potencjał zespołów poprzez budowanie odpowiedzialności i wzmacnianie motywacji wewnętrznej.

Autor podkreśla również, że coaching odgrywa istotną rolę w procesie zmiany organizacyjnej, ponieważ wspiera rozwój kompetencji adaptacyjnych oraz ułatwia funkcjonowanie pracowników w warunkach niepewności i dynamicznych przemian gospodarczych.

Podobne stanowisko prezentuje A. Smółka, wskazując, że coaching menedżerski stanowi jedno z najważniejszych narzędzi nowoczesnego przywództwa. W opinii autora menedżer wykorzystujący coaching buduje relacje oparte na partnerstwie i dialogu, co prowadzi do wzrostu zaangażowania pracowników oraz poprawy efektywności zespołu. Współczesne organizacje coraz częściej odchodzą bowiem od modelu zarządzania opartego wyłącznie na kontroli na rzecz modeli wspierających rozwój kompetencji i samodzielności pracowników.

W polskich badaniach zwraca się również uwagę na znaczenie coachin-

²¹ S. Grover, A. Furnham, *developmental intervention*, „Applied Psychology” 2016, nr 72(1), s. 45–60.

²² M. Downey, *Effective Coaching*, Cengage Learning, London 2003, s. 52–56.

gu w kontekście dobrostanu psychicznego pracowników. Jak wskazuje A. Lipka, coaching może stanowić skuteczne narzędzie wspierające rozwój odporności psychicznej, przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu oraz budowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym²³. W warunkach współczesnego rynku pracy, charakteryzującego się wysokim poziomem stresu oraz presji zawodowej, aspekt ten nabiera szczególnego znaczenia.

W kontekście województwa mazowieckiego rozwój coachingu związany jest przede wszystkim z wysokim poziomem rozwoju gospodarczego regionu oraz koncentracją organizacji wykorzystujących nowoczesne rozwiązania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Obecność licznych korporacji międzynarodowych, sektora usług biznesowych oraz rozwiniętego rynku szkoleniowo-doradczego powoduje, że Mazowsze pełni funkcję krajowego centrum rozwoju coachingu biznesowego i menedżerskiego.

Znaczenie coachingu dla menedżerów

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach dynamicznych zmian gospodarczych, technologicznych oraz społecznych, co powoduje konieczność redefinicji roli menedżera w organizacji. Menedżerowie nie pełnią już wyłącznie funkcji kontrolnych i administracyjnych, lecz coraz częściej odpowiadają za rozwój pracowników, budowanie zaangażowania oraz tworzenie środowiska sprzyjającego współpracy i innowacyjności. W tym kontekście coaching staje się jednym z najważniejszych narzędzi wspierających rozwój kompetencji menedżerskich.

W literaturze podkreśla się, że coaching menedżerski stanowi istotny element współczesnego przywództwa, ponieważ wspiera rozwój kompetencji interpersonalnych, komunikacyjnych oraz przywódczych²⁴. Menedżer wykorzystujący coaching nie ogranicza się do wydawania poleceń, lecz wspiera pracowników w samodzielnym rozwiązywaniu problemów oraz rozwijaniu odpowiedzialności za realizację celów organizacyjnych. Tego typu podejście sprzyja budowaniu zaangażowania pracowników oraz poprawie efektywności pracy zespołowej.

Jak wskazuje M. Bennewicz, coaching menedżerski umożliwia rozwój nowoczesnego modelu przywództwa opartego na partnerstwie, dialogu oraz wzmacnianiu potencjału pracowników²⁵. W praktyce oznacza to odejście od autorytarnego modelu zarządzania na rzecz modelu wspierającego rozwój samodzielności oraz

²³ A. Lipka, *Dobrostan...*, dz. cyt., s. 70–75.

²⁴ M. Hagen, M. Gavrilova Aguilar, *Managerial coaching – A review and future directions*, „Human Resource Development Review” 2021, nr 20(3), s. 290–315.

²⁵ M. Bennewicz, *Coaching i mentoring...*, dz. cyt., s. 44–51.

kreatywności zespołu. Współczesny menedżer coraz częściej odgrywa rolę lidera wspierającego proces uczenia się pracowników oraz budowania kultury organizacyjnej opartej na współpracy.

Istotnym aspektem coachingu menedżerskiego jest rozwój kompetencji komunikacyjnych. Badania wskazują, że skuteczna komunikacja stanowi jeden z kluczowych czynników wpływających na efektywność organizacji oraz poziom zaangażowania pracowników. Coaching wspiera rozwój umiejętności aktywnego słuchania, zadawania pytań oraz udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej, co przekłada się na poprawę relacji pomiędzy menedżerem a zespołem.

Współczesne organizacje coraz częściej funkcjonują również w warunkach wysokiej niepewności oraz presji związanej z koniecznością szybkiego reagowania na zmiany rynkowe. W takich warunkach coaching wspiera rozwój kompetencji adaptacyjnych menedżerów oraz ich zdolności do efektywnego zarządzania zmianą. Menedżer wykorzystujący podejście coachingowe potrafi skuteczniej wspierać pracowników w procesie adaptacji do nowych warunków funkcjonowania organizacji oraz budować poczucie bezpieczeństwa w zespole.

Znaczenie coachingu dla menedżerów widoczne jest również w kontekście rozwoju inteligencji emocjonalnej. W literaturze wskazuje się, że kompetencje emocjonalne, takie jak empatia, samoświadomość czy umiejętność regulowania emocji, mają bezpośredni wpływ na skuteczność przywództwa. Coaching wspiera rozwój tych kompetencji poprzez zwiększanie świadomości własnych zachowań oraz sposobów reagowania w sytuacjach stresowych i konfliktowych.

Współczesne badania pokazują również, że menedżerowie stosujący coaching osiągają lepsze wyniki w zakresie budowania zaangażowania pracowników oraz poprawy efektywności zespołów²⁶. Organizacje posiadające rozwiniętą kulturę coachingową charakteryzują się wyższym poziomem motywacji pracowników, większą skutecznością komunikacji oraz lepszym przepływem wiedzy wewnątrz organizacji.

Według raportów International Coaching Federation rośnie liczba organizacji wykorzystujących coaching jako element strategii rozwoju przywództwa oraz zarządzania talentami. Tendencja ta widoczna jest również w Polsce, gdzie coaching coraz częściej stanowi integralny element programów rozwoju kadry menedżerskiej²⁷. Współczesne organizacje dostrzegają bowiem, że efektywne przywództwo wymaga nie tylko wiedzy merytorycznej, lecz również umiejętności wspierania rozwoju pracowników oraz budowania relacji opartych na zaufaniu i współpracy.

Coaching menedżerski odgrywa również istotną rolę w procesach przeciwdzia-

²⁶ International Coaching Federation, *Building a Coaching Culture*, ICF, Lexington 2025, s. 18–24.

²⁷ International Coaching Federation, *ICF Global Coaching Study 2025*, ICF, Lexington 2025, s. 25–30.

łania wypaleniu zawodowemu oraz wspierania dobrostanu psychicznego kadry zarządzającej. W warunkach wysokiej presji zawodowej menedżerowie coraz częściej doświadczają przeciążenia oraz stresu wynikającego z odpowiedzialności za funkcjonowanie zespołów i realizację celów organizacyjnych. Coaching wspiera rozwój odporności psychicznej oraz pomaga menedżerom skuteczniej radzić sobie z wyzwaniami współczesnego środowiska pracy.

Analiza współczesnych trendów wskazuje, że znaczenie coachingu menedżerskiego będzie systematycznie wzrastać. Organizacje coraz częściej dostrzegają bowiem, że rozwój kompetencji przywódczych stanowi jeden z kluczowych warunków osiągnięcia sukcesu rynkowego oraz budowania przewagi konkurencyjnej. W rezultacie coaching staje się integralnym elementem strategii zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowoczesnego przywództwa.

Znaczenie coachingu dla pracownika

Współczesne organizacje coraz częściej dostrzegają, że rozwój pracowników stanowi jeden z najważniejszych czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa oraz jego zdolność do funkcjonowania w warunkach dynamicznych zmian gospodarczych. W rezultacie rośnie znaczenie działań wspierających rozwój kompetencji, motywacji oraz zaangażowania pracowników. Jednym z narzędzi wykorzystywanych w tym celu jest coaching, który odgrywa coraz istotniejszą rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi²⁸.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że coaching wspiera rozwój pracowników poprzez zwiększanie ich świadomości, rozwijanie samodzielności oraz wzmacnianie odpowiedzialności za podejmowane działania²⁹. W odróżnieniu od tradycyjnych metod szkoleniowych coaching nie polega na przekazywaniu gotowych rozwiązań, lecz na wspieraniu pracownika w samodzielnym dochodzeniu do wiedzy oraz rozwijaniu własnego potencjału. Dzięki temu pracownik staje się bardziej zaangażowany w realizację celów organizacyjnych oraz wykazuje większą inicjatywę w działaniu.

Istotnym aspektem coachingu jest rozwój kompetencji interpersonalnych pracowników. Współczesne organizacje coraz częściej funkcjonują na bazie pracy zespołowej, co powoduje, że umiejętność komunikacji, współpracy oraz rozwiązywania konfliktów staje się kluczowa do efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa³⁰. Coaching wspiera rozwój tych kompetencji poprzez budowanie świadomości własnych zachowań oraz sposobów komunikowania się z innymi członkami zespołu.

Jak wskazuje M. Bennewicz, coaching pozwala pracownikom lepiej rozumieć

²⁸ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, dz. cyt., s. 82–88.

²⁹ M. Sidor-Rządkowska, *Coaching. Teoria...*, dz. cyt., s. 45–52.

³⁰ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami...*, dz. cyt., s. 110–118.

własne potrzeby, cele oraz mechanizmy działania, co sprzyja wzrostowi motywacji wewnętrznej oraz zwiększeniu satysfakcji z pracy³¹. Pracownicy uczestniczący w procesach coachingowych częściej wykazują poczucie wpływu na realizowane zadania oraz większą odpowiedzialność za wyniki swojej pracy. W rezultacie coaching wpływa pozytywnie na poziom zaangażowania pracowników oraz ich identyfikację z organizacją.

Współczesne badania wskazują również, że coaching może odgrywać istotną rolę w przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu oraz redukcji stresu związanego z wykonywaną pracą³². W warunkach rosnącej presji zawodowej oraz wysokich wymagań organizacyjnych pracownicy coraz częściej doświadczają przeciążenia psychicznego, co wpływa negatywnie na ich efektywność oraz dobrostan. Coaching wspiera rozwój odporności psychicznej oraz pomaga pracownikom skuteczniej radzić sobie z trudnymi sytuacjami zawodowymi.

W literaturze podkreśla się również znaczenie coachingu dla rozwoju kariery zawodowej pracowników. Coaching umożliwia identyfikację mocnych stron, określenie celów zawodowych oraz planowanie działań rozwojowych³³. Dzięki temu pracownicy mogą skuteczniej rozwijać swoje kompetencje oraz lepiej przygotowywać się do pełnienia nowych funkcji organizacyjnych.

W kontekście organizacji funkcjonujących w województwie mazowieckim coaching nabiera szczególnego znaczenia ze względu na wysoką konkurencję na rynku pracy oraz obecność przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Organizacje działające w regionie coraz częściej inwestują w działania rozwojowe wspierające rozwój kompetencji pracowników oraz budowanie ich zaangażowania. Dotyczy to szczególnie sektora usług biznesowych, finansowych oraz technologicznych, w których kluczowe znaczenie mają kompetencje interpersonalne oraz zdolność adaptacji do zmian.

Coaching odgrywa również ważną rolę w budowaniu kultury organizacyjnej opartej na współpracy oraz wzajemnym zaufaniu. Pracownicy uczestniczący w procesach coachingowych częściej angażują się w działania zespołowe, wykazują większą otwartość na współpracę oraz lepiej radzą sobie z rozwiązywaniem konfliktów. W rezultacie coaching wpływa nie tylko na rozwój jednostki, lecz również na poprawę funkcjonowania całych zespołów pracowniczych.

Współczesne organizacje coraz częściej traktują coaching jako element stra-

³¹ M. Bennewicz, *Coaching i mentoring...*, dz. cyt., s. 66–72.

³² A. Lipka, *Dobrostan...*, dz. cyt., s. 70–78.

³³ M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021, s. 95–101.

tegi wspierającej rozwój talentów oraz budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy rozwój kompetencji pracowników staje się bowiem jednym z kluczowych warunków osiągnięcia sukcesu rynkowego. Coaching pozwala organizacjom skuteczniej wykorzystywać potencjał pracowników oraz tworzyć środowisko pracy sprzyjające uczeniu się i rozwojowi³⁴.

Analiza współczesnych trendów wskazuje, że znaczenie coachingu dla pracowników będzie systematycznie wzrastać. Rosnące oczekiwania pracowników dotyczące możliwości rozwoju zawodowego, potrzeba zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym oraz dynamiczne zmiany środowiska pracy powodują, że organizacje będą coraz częściej wykorzystywać coaching jako narzędzie wspierające rozwój kapitału ludzkiego.

Rozwój coachingu na Mazowszu

Analiza rozwoju coachingu w Polsce wymaga uwzględnienia specyfiki regionalnej, ponieważ poziom jego wykorzystania jest silnie zróżnicowany przestrzennie. Szczególną rolę odgrywa w tym zakresie województwo mazowieckie, które stanowi najbardziej rozwinięty gospodarczo region kraju oraz centrum życia gospodarczego i instytucjonalnego.

Region ten charakteryzuje się najwyższym poziomem produktu krajowego brutto w Polsce oraz największą koncentracją przedsiębiorstw. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego województwo mazowieckie odpowiada za ponad jedną piątą krajowego PKB, co czyni je liderem rozwoju gospodarczego³⁵.

Jednocześnie region ten skupia największą liczbę podmiotów gospodarczych, w tym przedsiębiorstw działających w sektorach nowoczesnych usług biznesowych, finansów oraz technologii.

W ostatnich latach obserwowany jest systematyczny rozwój rynku coachingowego w Polsce, przy czym szczególne znaczenie w tym procesie odgrywa województwo mazowieckie. Region ten stanowi najważniejsze centrum gospodarcze kraju oraz miejsce koncentracji organizacji wykorzystujących nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi. Obecność licznych korporacji międzynarodowych, instytucji finansowych, firm technologicznych oraz rozwiniętego sektora usług biz-

³⁴ ICF Polska, *Coaching w organizacji – rozwój pracowników i liderów*, 2025, <https://icf.org.pl/coaching-w-organizacji-modny-trend-czy-inwestycja/>, dostęp: 29 kwietnia 2026 r.

³⁵ Główny Urząd Statystyczny, *Produkt krajowy brutto w województwie mazowieckim w 2023 r.*, GUS, Warszawa 2024, s. 2–4.

nesowych powoduje, że coaching staje się coraz częściej wykorzystywany jako narzędzie wspierające rozwój pracowników i menedżerów³⁶.

Szczególną rolę odgrywa Warszawa, która pełni funkcję krajowego centrum rynku coachingowego. To właśnie w Warszawie funkcjonuje największa liczba organizacji szkoleniowych, firm doradczych oraz oddziałów organizacji branżowych związanych z coachingiem, w tym International Coaching Federation Polska. Dynamiczny rozwój rynku coachingowego w regionie potwierdzają liczne konferencje, szkolenia oraz wydarzenia organizowane przez środowiska coachingowe i uczelnie wyższe. W 2025 r. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie po raz kolejny została partnerem International Coaching Week organizowanego przez ICF Polska Oddział Mazowsze, którego tematyka koncentrowała się na transformacji organizacji, przywództwie oraz rozwoju kompetencji przyszłości.

W literaturze oraz raportach branżowych podkreśla się, że tendencja rozwoju coachingu w Polsce będzie miała charakter wzrostowy również w kolejnych latach. Wynika to przede wszystkim ze zmian zachodzących na rynku pracy, rosnącej potrzeby rozwijania kompetencji interpersonalnych oraz konieczności wspierania organizacji w procesach transformacji cyfrowej i organizacyjnej. Coaching coraz częściej traktowany jest nie jako dodatkowe narzędzie rozwojowe, lecz jako element strategii wspierającej rozwój kapitału ludzkiego oraz budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Zgodnie z analizami International Coaching Federation coaching odgrywa istotną rolę w zwiększaniu efektywności organizacji, poprawie jakości przywództwa oraz budowaniu kultury organizacyjnej opartej na współpracy i zaangażowaniu pracowników. Organizacje wykorzystujące coaching osiągają wyższy poziom motywacji pracowników, lepszą komunikację wewnętrzną oraz większą zdolność adaptacji do zmian gospodarczych.

Rozwój coachingu może również przynosić istotne korzyści dla gospodarki regionu mazowieckiego. Współczesna gospodarka coraz silniej opiera się na wiedzy, innowacyjności oraz kompetencjach pracowników. Coaching wspiera rozwój kompetencji miękkich, takich jak komunikacja, kreatywność, zdolność współpracy czy umiejętność rozwiązywania problemów, które są szczególnie istotne w sektorach nowoczesnych usług biznesowych, finansów i technologii dominujących na Mazowszu.

W literaturze podkreśla się również, że coaching przyczynia się do zwiększenia produktywności pracowników oraz poprawy efektywności zespołów. Organizacje inwestujące w rozwój kompetencji pracowników osiągają większą innowacyjność oraz lepiej funkcjonują w warunkach dynamicznych zmian rynkowych. W konsekwencji

³⁶ International Coaching Federation Polska, International Coaching Week 2025.

rozwój coachingu może wspierać rozwój gospodarczy regionu poprzez zwiększanie jakości kapitału ludzkiego oraz wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw.

Istotnym aspektem jest również wpływ coachingu na rozwój przedsiębiorczości. W regionach wysoko rozwiniętych gospodarczo, takich jak województwo mazowieckie, coaching coraz częściej wykorzystywany jest jako narzędzie wspierające rozwój liderów, przedsiębiorców oraz osób zarządzających projektami innowacyjnymi. Rozwój kompetencji przywódczych i menedżerskich wpływa natomiast na zwiększenie efektywności funkcjonowania organizacji oraz rozwój nowych inicjatyw biznesowych.

W perspektywie kolejnych lat można oczekiwać dalszego wzrostu znaczenia coachingu w województwie mazowieckim. Rosnące wymagania rynku pracy, rozwój organizacji opartych na wiedzy oraz potrzeba budowania nowoczesnego przywództwa powodują, że coaching będzie coraz częściej integrowany ze strategiami zarządzania zasobami ludzkimi. Mazowsze, jako region o najwyższym poziomie rozwoju gospodarczego w Polsce, prawdopodobnie pozostanie głównym ośrodkiem rozwoju rynku coachingowego oraz wdrażania nowoczesnych metod wspierania rozwoju kapitału ludzkiego.

Rynek pracy w województwie mazowieckim charakteryzuje się wysoką dynamiką oraz dużą konkurencją o wykwalifikowanych pracowników. W regionie tym występuje najwyższy poziom zatrudnienia w sektorach wymagających wysokich kwalifikacji, co powoduje rosnące zapotrzebowanie na działania rozwojowe.

Jak wskazują dane statystyczne, Mazowsze jest regionem o najwyższym poziomie wynagrodzeń oraz największej liczbie ofert pracy, co przyciąga specjalistów z innych części kraju³⁷.

Według raportu International Coaching Federation liczba profesjonalnych coachów na świecie systematycznie wzrasta. W badaniu „2025 ICF Global Coaching Study” wskazano, że liczba coachów wzrosła do ok. 122 974 osób na świecie, co oznacza wzrost o 15% względem roku 2023³⁸. Raporty ICF wskazują również, że coaching staje się coraz częściej wykorzystywany przez organizacje jako element strategii rozwoju pracowników i przywództwa. Ponad 50% klientów coachingu stanowią obecnie osoby korzystające z niego w ramach organizacji finansujących proces rozwojowy pracowników lub menedżerów³⁹.

W Polsce nie funkcjonuje centralny rejestr coachów, jednak dane branżowe oraz

³⁷ Główny Urząd Statystyczny, *Rynek pracy w województwie mazowieckim*, GUS, Warszawa 2024, s. 6–10.

³⁸ International Coaching Federation, *2025 ICF Global Coaching Study Executive Summary*, ICF, Lexington 2025, s. 5–12.

³⁹ International Coaching Federation, *Coaching as a Strategic Advantage*, ICF, Lexington 2026, s. 3–8.

informacje publikowane przez International Coaching Federation Polska wskazują, że największa koncentracja certyfikowanych coachów występuje w województwie mazowieckim, przede wszystkim w Warszawie. Wynika to z koncentracji korporacji, sektora usług biznesowych oraz firm konsultingowych.

Na podstawie danych środowiskowych i branżowych można szacować, że w Polsce działa od ok. 5 do 8 tys. osób świadczących usługi coachingowe, z czego znacząca część funkcjonuje właśnie w województwie mazowieckim. W samym regionie mazowieckim może działać od ok. 1,5 do 2,5 tys. aktywnych coachów i trenerów rozwoju osobistego oraz biznesowego. Dane te mają charakter szacunkowy, jednak są zgodne z analizami rynku usług rozwojowych i koncentracją działalności coachingowej w Warszawie.

Tendencja rozwojowa rynku coachingu pozostaje wyraźnie wzrostowa. Według prognoz przywoływanych w analizach rynku coachingowego globalna wartość rynku coachingu w 2025 r. może przekroczyć 7,3 miliarda dolarów. Jednocześnie obserwowany jest systematyczny wzrost liczby klientów biznesowych korzystających z coachingu.

W kontekście organizacji funkcjonujących na Mazowszu można zauważyć, że coaching wykorzystywany jest przede wszystkim przez:

- korporacje międzynarodowe,
- sektor finansowy i bankowy,
- firmy technologiczne,
- sektor usług biznesowych,
- organizacje konsultingowe i szkoleniowe.

Według raportów ICF organizacje wdrażające kulturę coachingową osiągają wyższy poziom zaangażowania pracowników, większą skuteczność przywództwa oraz lepsze wyniki organizacyjne⁴⁰.

Warto również podkreślić, że rozwój coachingu w województwie mazowieckim jest związany z obecnością środowisk akademickich oraz organizacji branżowych. W Warszawie regularnie organizowane są wydarzenia związane z coachingiem, m.in. International Coaching Week czy konferencje ICF Poland⁴¹.

Rozwój coachingu w województwie mazowieckim należy analizować również w kontekście sytuacji gospodarczej regionu oraz zmian zachodzących na rynku pracy. Mazowsze pozostaje najważniejszym ośrodkiem gospodarczym w Polsce, generując największy udział w krajowym PKB oraz skupiając największą liczbę przedsiębiorstw wykorzystujących nowoczesne rozwiązania z zakresu zarządzania zasobami

⁴⁰ *Trendy w coachingu 2025. Rozwój w Polsce i na świecie*, Empowerment Coaching, 2025, <https://www.empowerment-coaching.com/post/2025-trendy-w-rozwoju-coachingu-i-mentoringu-globalnie-i-w-polsce>, dostęp: 28 kwietnia 2026 r.

⁴¹ International Coaching Federation, *Professional Coaching Continues Global Expansion*, ICF, 2024, <https://coachingfederation.org/global-coaching-study-executive-summary-paid/>, dostęp: 29 kwietnia 2026 r.

ludzkimi. Według analiz gospodarczych województwo mazowieckie utrzymuje pozycję lidera pod względem poziomu wynagrodzeń, koncentracji inwestycji oraz rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych⁴².

Prognozy gospodarcze na 2026 r. wskazują, że polska gospodarka będzie rozwijać się w tempie ok. 3,5–3,6% PKB rocznie, a jednym z głównych czynników wzrostu pozostaną inwestycje oraz rozwój sektora usług opartych na wiedzy⁴³. Szczególnie istotne znaczenie w tym procesie będzie miało województwo mazowieckie, które koncentruje największą liczbę przedsiębiorstw technologicznych, finansowych oraz organizacji międzynarodowych.

Analizy rynku pracy wskazują również, że sytuacja zatrudnieniowa na Mazowszu pozostaje stabilna mimo rosnących wymagań kompetencyjnych wobec pracowników. Według danych publikowanych przez Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie w 2026 r. utrzyma się wysokie zapotrzebowanie na specjalistów posiadających kompetencje interpersonalne, komunikacyjne oraz zdolność pracy zespołowej⁴⁴. Szczególnie widoczne będzie to w sektorze usług biznesowych, logistyki, edukacji oraz branżach związanych z nowoczesnymi technologiami.

Według prognoz gospodarczych rozwój inwestycji oraz wzrost wynagrodzeń na Mazowszu będą prowadziły do dalszego wzrostu zapotrzebowania na usługi rozwojowe, w tym coaching biznesowy i menedżerski.

W 2026 r. województwo mazowieckie utrzymuje najwyższy poziom wynagrodzeń w sektorze przemysłowym i budowlanym w Polsce, co potwierdza wysoką dynamikę rozwoju regionu.

Rozwój coachingu może przynieść również istotne korzyści dla gospodarki regionu. W literaturze oraz raportach branżowych wskazuje się, że coaching wpływa na wzrost produktywności pracowników, poprawę jakości przywództwa oraz zwiększenie innowacyjności organizacji. Organizacje inwestujące w rozwój kompetencji pracowników osiągają większą zdolność adaptacji do zmian gospodarczych oraz skuteczniej funkcjonują w warunkach konkurencji rynkowej⁴⁵.

W perspektywie kolejnych lat można oczekiwać dalszego wzrostu znaczenia coachingu w województwie mazowieckim. Rozwój gospodarki opartej na wiedzy, rosnące wymagania rynku pracy oraz potrzeba budowania nowoczesnego przy-

⁴² Krajowa Izba Gospodarcza, *Polska gospodarka na start 2026 – rekordowe płace na Mazowszu*, Warszawa 2026, s. 3–5, <https://kig.pl/aktualnosc-ekonomicz/zatrudnienie-i-place-w-marcu-2026>, dostęp: 29 kwietnia 2026 r.

⁴³ Portal Analizy.pl, *Rząd przedstawił prognozy dla Polski na lata 2026–2030*, 2026, <https://kig.pl/raport-mikro-i-makro/comiesięczny-przegląd-makroekonomiczny-6/>, dostęp: 29 kwietnia 2026 r.

⁴⁴ Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, *Mazowiecki Rynek Pracy 2026*, Warszawa 2026, s. 8–14.

⁴⁵ International Coaching Federation, *Building a Coaching Culture*, ICF, Lexington 2025, s. 18–24.

wództwa powodują, że coaching będzie coraz częściej integrowany ze strategiami zarządzania zasobami ludzkimi oraz polityką rozwoju organizacji.

Efektywność i ROI coachingu

Współczesne organizacje coraz częściej oczekują, że działania rozwojowe realizowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi będą przynosiły wymierne efekty organizacyjne oraz ekonomiczne. W rezultacie istotnym zagadnieniem staje się ocena efektywności coachingu oraz analiza zwrotu z inwestycji w procesy coachingowe, określanego jako ROI (Return on Investment). ROI oznacza wskaźnik służący do oceny opłacalności inwestycji poprzez porównanie osiągniętych korzyści z kosztami poniesionymi na realizację określonych działań⁴⁶. W kontekście coachingu ROI wykorzystywane jest do oceny, czy inwestycje w rozwój pracowników i menedżerów przynoszą organizacji realne korzyści ekonomiczne i organizacyjne.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że coaching może wpływać zarówno na rozwój kompetencji pracowników, jak i na poprawę wyników organizacji⁴⁷. Efektywność coachingu rozpatrywana jest najczęściej w kilku wymiarach: indywidualnym, zespołowym oraz organizacyjnym. Na poziomie indywidualnym coaching wpływa na rozwój kompetencji interpersonalnych, wzrost motywacji oraz zwiększenie samoświadomości pracownika⁴⁸. Osoby uczestniczące w procesach coachingowych częściej wykazują większą samodzielność, odpowiedzialność oraz zdolność rozwiązywania problemów. W rezultacie coaching może przyczyniać się do poprawy jakości wykonywanej pracy oraz wzrostu zaangażowania pracowników.

W literaturze wskazuje się również, że coaching wpływa pozytywnie na funkcjonowanie zespołów pracowniczych. Organizacje wykorzystujące coaching częściej osiągają wyższy poziom współpracy, lepszą komunikację oraz większą skuteczność realizacji celów zespołowych. Szczególne znaczenie ma to w organizacjach funkcjonujących w warunkach pracy projektowej, charakterystycznej dla wielu przedsiębiorstw działających w województwie mazowieckim, zwłaszcza w sektorze usług biznesowych, finansowych i technologicznych.

Istotnym aspektem analizy efektywności coachingu jest również jego wpływ na poziom zaangażowania pracowników. Jak wskazuje M. Juchnowicz, zaangażowanie stanowi jeden z najważniejszych czynników wpływających na efektywność organizacji, ponieważ przekłada się na produktywność, jakość pracy oraz identyfikację

⁴⁶ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, dz. cyt., s. 95–101.

⁴⁷ M. Sidor-Rządkowska, *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020, s. 58–65.

⁴⁸ Tamże, s. 66–70.

pracowników z organizacją⁴⁹. Coaching wspiera rozwój motywacji wewnętrznej oraz poczucia wpływu na realizowane zadania, co może prowadzić do wzrostu zaangażowania pracowników i ograniczenia rotacji kadry.

Współczesne organizacje coraz częściej analizują również ekonomiczne efekty wdrażania coachingu. ROI coachingu oznacza relację pomiędzy kosztami poniesionymi na proces coachingowy a korzyściami osiąganymi przez organizację w wyniku jego zastosowania⁵⁰. Korzyści te mogą mieć charakter zarówno finansowy, jak i pozafinansowy. Do najczęściej wskazywanych efektów należą wzrost produktywności, poprawa jakości zarządzania, ograniczenie kosztów związanych z rotacją pracowników oraz zwiększenie efektywności zespołów.

Według raportów International Coaching Federation organizacje posiadające rozwiniętą kulturę coachingową osiągają wyższy poziom produktywności oraz skuteczniej radzą sobie z procesami zmian organizacyjnych⁵¹. Coaching wpływa również na poprawę komunikacji wewnętrznej oraz budowanie relacji opartych na zaufaniu, co przekłada się na większą efektywność funkcjonowania organizacji.

W literaturze polskiej podkreśla się, że coaching może przynosić organizacjom wymierne korzyści ekonomiczne poprzez rozwój kompetencji pracowników oraz zwiększenie efektywności pracy zespołowej⁵². Organizacje inwestujące w rozwój kapitału ludzkiego osiągają większą zdolność adaptacji do zmian rynkowych oraz skuteczniej funkcjonują w warunkach konkurencji gospodarczej. W rezultacie coaching coraz częściej traktowany jest jako element strategii wspierającej rozwój organizacji i budowanie przewagi konkurencyjnej.

W kontekście województwa mazowieckiego znaczenie coachingu jest szczególnie widoczne ze względu na specyfikę regionu. Mazowsze charakteryzuje się najwyższym poziomem rozwoju gospodarczego w Polsce oraz dużą koncentracją organizacji opartych na wiedzy. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w regionie coraz częściej inwestują w rozwój kompetencji pracowników oraz wdrażają rozwiązania wspierające budowanie kultury organizacyjnej opartej na współpracy i zaangażowaniu. Coaching stanowi w tym zakresie jedno z najważniejszych narzędzi wspierających rozwój kapitału ludzkiego.

Współczesne badania wskazują również, że coaching może wpływać na ograniczenie kosztów związanych z absencją pracowników oraz wypaleniem zawodowym⁵³. W warunkach rosnącej presji zawodowej organizacje coraz częściej wykorzystują coaching jako narzędzie wspierające dobrostan psychiczny pracowników oraz roz-

⁴⁹ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników...*, dz. cyt., s. 22–30.

⁵⁰ A. Lipka, *Dobrostan...*, dz. cyt., s. 84–89.

⁵¹ International Coaching Federation, *Building a Coaching...*, dz. cyt., s. 18–24.

⁵² M. Bennewicz, *Coaching i mentoring w praktyce...*, dz. cyt., s. 74–80.

⁵³ A. Lipka, *Dobrostan...*, dz. cyt., s. 91–95.

wój odporności psychicznej. Działania te mogą przyczyniać się do poprawy efektywności pracy oraz ograniczenia kosztów związanych z problemami zdrowotnymi pracowników.

Pomimo licznych korzyści związanych z coachingiem w literaturze wskazuje się również na trudności związane z pomiarem efektywności procesów coachingowych. Efekty coachingu często mają charakter długoterminowy oraz dotyczą obszarów trudnych do jednoznacznego zmierzenia, takich jak rozwój kompetencji interpersonalnych, poprawa komunikacji czy wzrost zaangażowania pracowników⁵⁴. W rezultacie organizacje coraz częściej wykorzystują złożone modele oceny efektywności działań rozwojowych, obejmujące zarówno wskaźniki finansowe, jak i jakościowe.

Analiza współczesnych trendów wskazuje, że znaczenie coachingu oraz oceny jego efektywności będzie systematycznie wzrastać. Organizacje coraz częściej oczekują bowiem, że działania rozwojowe będą przynosiły wymierne efekty wspierające realizację celów strategicznych przedsiębiorstwa. W rezultacie coaching staje się nie tylko narzędziem wspierającym rozwój pracowników, lecz również istotnym elementem budowania konkurencyjności organizacji funkcjonujących w gospodarce opartej na wiedzy.

Bariery i ograniczenia coachingu

Pomimo dynamicznego rozwoju coachingu oraz rosnącej popularności tej metody w organizacjach współczesna literatura wskazuje również na liczne bariery i ograniczenia związane z jej stosowaniem. W praktyce organizacyjnej coaching nie zawsze przynosi oczekiwane rezultaty, a skuteczność procesów coachingowych uzależniona jest od wielu czynników, takich jak kompetencje coacha, kultura organizacyjna czy poziom zaangażowania uczestników procesu.

Jednym z najczęściej wskazywanych problemów jest brak jednoznacznych regulacji dotyczących zawodu coacha. W Polsce coaching nie jest zawodem regulowanym, co powoduje, że usługi coachingowe mogą być świadczone przez osoby o bardzo zróżnicowanym poziomie kompetencji i przygotowania merytorycznego. W rezultacie na rynku funkcjonują zarówno wysoko wykwalifikowani specjaliści posiadający certyfikaty organizacji branżowych, jak i osoby nieposiadające odpowiedniego przygotowania psychologicznego czy menedżerskiego. Taka sytuacja wpływa negatywnie na postrzeganie coachingu oraz może prowadzić do obniżenia jakości realizowanych procesów rozwojowych.

Istotną barierą rozwoju coachingu są również stereotypy oraz negatywne opinie dotyczące tej metody. W polskiej przestrzeni publicznej coaching przez wiele lat był przedstawiany w sposób uproszczony lub wręcz prześmiewczy, co wpłynęło na spa-

⁵⁴ M. Sidor-Rządkowska, *Coaching...*, dz. cyt., s. 72–76.

dek zaufania części organizacji i pracowników wobec tej formy rozwoju. W rezultacie część przedsiębiorstw nadal traktuje coaching jako modny trend, a nie profesjonalne narzędzie wspierające rozwój kapitału ludzkiego.

W literaturze wskazuje się również na trudności związane z oceną efektywności coachingu. Efekty procesów coachingowych często mają charakter jakościowy i długoterminowy, co utrudnia ich jednoznaczny pomiar. Rozwój kompetencji interpersonalnych, wzrost motywacji czy poprawa komunikacji wewnętrznej nie zawsze mogą zostać bezpośrednio przełożone na konkretne wskaźniki ekonomiczne. W konsekwencji organizacje mogą mieć trudności z oceną rzeczywistego wpływu coachingu na efektywność przedsiębiorstwa.

Kolejnym ograniczeniem coachingu są wysokie koszty wdrażania profesjonalnych procesów coachingowych. Coaching realizowany przez certyfikowanych specjalistów wymaga znacznych nakładów finansowych, co może stanowić istotną barierę szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw. W rezultacie coaching częściej wykorzystywany jest przez duże organizacje oraz korporacje posiadające rozwinięte strategie zarządzania zasobami ludzkimi.

Współczesne organizacje napotykają również trudności związane z niewłaściwym wdrażaniem coachingu. W praktyce zdarza się, że coaching traktowany jest jako jednorazowe działanie szkoleniowe, a nie element długofalowej strategii rozwoju organizacji⁵⁵. Brak odpowiedniego przygotowania menedżerów oraz niedostosowanie procesów coachingowych do rzeczywistych potrzeb organizacji mogą prowadzić do ograniczenia skuteczności tej metody.

Istotnym problemem pozostaje także niewystarczający poziom kompetencji coachingowych kadry menedżerskiej. Współczesny coaching organizacyjny wymaga od menedżerów umiejętności aktywnego słuchania, zadawania pytań oraz budowania relacji opartych na zaufaniu. W praktyce wielu menedżerów nadal preferuje autorytarny model zarządzania oparty na kontroli i wydawaniu poleceń. W rezultacie wdrażanie kultury coachingowej może napotykać opór organizacyjny oraz trudności związane ze zmianą stylu zarządzania.

W literaturze podkreśla się również ryzyko związane z przekraczaniem granic pomiędzy coachingiem a psychoterapią. Coaching koncentruje się na rozwoju potencjału i realizacji celów zawodowych, natomiast nie powinien zastępować profesjonalnej pomocy psychologicznej lub terapeutycznej. W sytuacjach wymagających wsparcia psychologicznego niewłaściwe stosowanie coachingu może prowadzić do pogłębienia problemów uczestnika procesu.

⁵⁵ B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 133–139.

W kontekście województwa mazowieckiego ograniczeniem rozwoju coachingu może być również wysoka konkurencja na rynku usług rozwojowych. Duża liczba firm szkoleniowych i doradczych powoduje konieczność ciągłego podnoszenia jakości usług coachingowych oraz budowania profesjonalnych standardów pracy coachów. Jednocześnie dynamiczne tempo pracy oraz wysoki poziom presji zawodowej charakterystyczny dla organizacji funkcjonujących na Mazowszu mogą utrudniać realizację długofalowych procesów rozwojowych.

Pomimo wskazanych ograniczeń literatura przedmiotu podkreśla, że coaching pozostaje jednym z najbardziej perspektywicznych narzędzi wspierających rozwój kapitału ludzkiego. Warunkiem skuteczności coachingu jest jednak profesjonalizacja rynku usług coachingowych, rozwój standardów etycznych oraz odpowiednie przygotowanie osób realizujących procesy coachingowe. Istotne znaczenie ma również integracja coachingu ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi oraz dostosowanie działań rozwojowych do rzeczywistych potrzeb organizacji.

Wnioski i rekomendacje autorki artykułu

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu oraz współczesnych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi pozwala stwierdzić, że coaching stanowi obecnie jedno z najważniejszych narzędzi wspierających rozwój organizacji funkcjonujących w gospodarce opartej na wiedzy. Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzegają, że efektywność organizacyjna zależy nie tylko od zasobów materialnych czy technologicznych, lecz przede wszystkim od jakości kapitału ludzkiego, poziomu zaangażowania pracowników oraz kompetencji menedżerskich⁵⁶.

Analiza literatury wskazuje, że coaching wpływa pozytywnie zarówno na rozwój pracowników, jak i efektywność funkcjonowania organizacji. Procesy coachingowe wspierają rozwój kompetencji interpersonalnych, zwiększają motywację pracowników oraz poprawiają komunikację wewnętrzną⁵⁷. Szczególne znaczenie ma coaching menedżerski, który wspiera rozwój nowoczesnego przywództwa opartego na partnerstwie, współpracy oraz budowaniu zaangażowania zespołów pracowniczych⁵⁸.

W artykule wykazano również, że województwo mazowieckie pełni funkcję krajowego centrum rozwoju coachingu biznesowego i menedżerskiego. Wynika to przede wszystkim z wysokiego poziomu rozwoju gospodarczego regionu, koncentracji przedsiębiorstw międzynarodowych oraz rozwiniętego sektora usług bizne-

⁵⁶ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, dz. cyt., s. 95–101.

⁵⁷ M. Sidor-Rządkowska, *Coaching. Teoria, praktyka...*, dz. cyt., s. 58–65.

⁵⁸ A. Smółka, *Coaching jako narzędzie rozwoju kompetencji...*, dz. cyt., s. 56–63.

sowych i szkoleniowych⁵⁹. Organizacje funkcjonujące na Mazowszu coraz częściej wykorzystują coaching jako element strategii zarządzania zasobami ludzkimi oraz narzędzie wspierające rozwój kompetencji pracowników i menedżerów.

Jak wskazuje A. Pocztowski, współczesne organizacje coraz silniej opierają swoją przewagę konkurencyjną na jakości kapitału ludzkiego oraz zdolności do efektywnego zarządzania wiedzą i kompetencjami pracowników⁶⁰. W tym kontekście coaching może stanowić istotne narzędzie wspierające rozwój organizacji uczącej się oraz budowanie kultury organizacyjnej opartej na współpracy i zaangażowaniu.

W opinii autorki znaczenie coachingu będzie systematycznie wzrastać w kolejnych latach. Współczesny rynek pracy charakteryzuje się bowiem rosnącą niepewnością, dynamicznymi zmianami technologicznymi oraz coraz większym znaczeniem kompetencji miękkich⁶¹. Organizacje będą więc zmuszone do inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego oraz tworzenia środowiska pracy wspierającego uczenie się, współpracę i adaptację do zmian. Coaching może stanowić istotne narzędzie wspierające realizację tych celów.

Autorka artykułu zwraca jednak uwagę, że dalszy rozwój coachingu wymaga profesjonalizacji rynku usług coachingowych oraz wzmacniania standardów etycznych i kompetencyjnych. Brak regulacji zawodu coacha oraz duże zróżnicowanie jakości usług coachingowych mogą negatywnie wpływać na postrzeganie tej metody przez organizacje i pracowników⁶². W związku z tym istotne znaczenie powinno mieć wspieranie certyfikacji coachów oraz rozwój współpracy pomiędzy środowiskami akademickimi a organizacjami branżowymi.

W opinii autorki szczególnie ważne jest również rozwijanie kompetencji coachingowych menedżerów. Jak wskazuje M. Bennewicz, współczesne organizacje potrzebują liderów potrafiących nie tylko zarządzać realizacją zadań, lecz również wspierać rozwój pracowników, budować zaangażowanie oraz tworzyć kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu i współpracy⁶³. Coaching menedżerski może w tym zakresie stanowić skuteczne narzędzie wspierające rozwój nowoczesnego przywództwa.

Autorka rekomenduje również większe wykorzystanie coachingu w organizacjach sektora publicznego oraz instytucjach edukacyjnych funkcjonujących w województwie mazowieckim. W warunkach rosnących oczekiwań społecznych oraz

⁵⁹ Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, *Mazowiecki Rynek...*, dz. cyt., s. 8–14.

⁶⁰ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, dz. cyt., s. 102–107.

⁶¹ M. Juchnowicz, *Kapitał ludzki w...*, dz. cyt., s. 66–72.

⁶² Ł. Wawrzyniak, *Bariery rozwoju...*, dz. cyt., s. 112–118.

⁶³ M. Bennewicz, *Coaching i mentoring...*, dz. cyt., s. 88–95.

konieczności dostosowywania się do zmian gospodarczych coaching może wspierać rozwój kompetencji pracowników administracji, nauczycieli oraz osób zarządzających instytucjami publicznymi⁶⁴.

W perspektywie kolejnych lat istotne znaczenie będzie miało także rozwijanie coachingu online oraz wykorzystanie nowych technologii w procesach rozwojowych. Rozwój pracy zdalnej oraz cyfryzacja organizacji powodują, że coaching realizowany za pośrednictwem narzędzi komunikacji elektronicznej staje się coraz bardziej popularny i dostępny dla pracowników niezależnie od miejsca wykonywania pracy.

Podsumowując, coaching należy postrzegać jako istotny element współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi oraz narzędzie wspierające rozwój organizacji funkcjonujących w warunkach dynamicznych zmian gospodarczych i społecznych. W opinii autorki skuteczne wykorzystanie coachingu może przyczynić się do zwiększenia konkurencyjności organizacji, poprawy jakości przywództwa oraz wzrostu zaangażowania pracowników, co ma szczególne znaczenie dla dalszego rozwoju gospodarczego województwa mazowieckiego.

BIBLIOGRAFIA

- Bennewicz M., *Coaching i mentoring w praktyce menedżerskiej*, Grupa Wydawnicza Helion, Gliwice 2021.
- Coachville, https://www.coachville.org/home/html/about_thomas_leonard.
- Downey M., *Effective Coaching*, Cengage Learning, London 2023.
- Encyklopedia coachingu*, <https://encyklopediacoachingu.pl/thomas-j-leonard/>.
- Główny Urząd Statystyczny, *Produkt krajowy brutto w województwie mazowieckim w 2023 r.*, GUS, Warszawa 2025.
- Główny Urząd Statystyczny, *Rynek pracy w województwie mazowieckim*, GUS, Warszawa 2024.
- Grover S., Furnham A., *Coaching as a developmental intervention*, „Applied Psychology” 2016, nr 72(1).
- Hagen M., GavrilovaAguilar M., *Managerial coaching – A review and future directions*, „Human Resource Development Review” 2012, nr 20(3).
- ICF Polska, *Coaching w organizacji – rozwój pracowników i liderów*, 2025, <https://icf.org.pl/coaching-w-organizacji-modny-trend-czy-inwestycja/>.
- International Coaching Federation Polska, *International Coaching Week* 2025.
- International Coaching Federation, *2025 ICF Global Coaching Study Executive Summary*, ICF, Lexington 2025.
- International Coaching Federation, *Building a Coaching Culture*, ICF, Lexington 2025.

⁶⁴ A. Lipka, *Zarządzanie dobrostanem...*, dz. cyt., s. 96–101.

- International Coaching Federation, *Coaching as a Strategic Advantage*, ICF, Lexington 2026.
- International Coaching Federation, *ICF Global Coaching Study 2025*, ICF, Lexington 2025.
- International Coaching Federation, *Professional Coaching Continues Global Expansion*, ICF, 2024, <https://coachingfederation.org/global-coaching-study-executive-summary-paid/>.
- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.
- Kiljanek M., *Coaching jako efektywna forma wewnętrznego public relations na przykładzie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo Horse Sense*, Lublin 2014.
- Krajowa Izba Gospodarcza, *Polska gospodarka na start 2026 – rekordowe płace na Mazowszu*, Warszawa 2026, s. 3–5, <https://kig.pl/aktualnosc-ekonomicz/zatrudnienie-i-place-w-marcu-2026/>.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Lipka A., *Dobrostan i zdrowie pracowników. Jak budować pozytywną organizację*, Difin, Warszawa 2025, s. 55–63.
- O'Connor J., Lages A., *How Coaching Works – The Essential Guide to the History and Practice of Effective Coaching*, A&C Black Business Information and Development 2009.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, PWE, Warszawa 2004.
- Portal Analizy.pl, *Rząd przedstawił prognozy dla Polski na lata 2026–2030*, 2026, <https://kig.pl/raport-mikro-i-makro/comiesieczny-przeglad-makroekonomiczny-6/>.
- Produkt krajowy brutto w województwie mazowieckim w 2023 r.*, GUS, Warszawa 2024.
- Rozporządzenie ministra rodziny, pracy i polityki społecznej z 21 października 2025 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy.
- Rzycka O., Porosło W., *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012.
- Sidor-Rządkowska M., *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020.
- Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021.
- Szmidt C., *Coaching a zarządzanie strategiczne*, w: *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Trendy w coachingu 2025. Rozwój w Polsce i na świecie*, Empowerment Coaching, 2025, <https://www.empowerment-coaching.com/post/2025-trendy-w-rozwoju-coachingu-i-mentoringu-globalnie-i-w-polsce>.
- Whitmore J., *Coaching. Trening efektywności*, G+J, Warszawa 2011.
- Wilson C., *Nowy coaching biznesowy*, tłum. M. Witkowska, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2015.
- Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, *Mazowiecki Rynek Pracy 2026*, Warszawa 2026.
- Wujec B., *Geneza i definicje coachingu*, „Coaching Review” 2012, nr 1 (4).