

**mgr Wioletta Suszek-Masłowska, doktorantka**  
**Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa**  
**Akademia Morska w Gdyni**

## **Rola coachingu w kształtowaniu jakościowej przewagi konkurencyjnej usług – na przykładzie usług kształcenia akademickiego**

### **1. Wstęp**

Menedżerowie wyższego i niższego szczebla organizacji usługowych coraz częściej doceniają coaching<sup>3</sup> nie tylko jako metodę szeroko rozumianego rozwoju pracowników, ale również – w konsekwencji, narzędzie kształtowania jakościowej przewagi konkurencyjnej. W obszarze usług pracownicy odgrywają szczególną rolę, gdyż to w oparciu o kontakty z nimi klienci budują sobie opinię o usłudze, a w szczególności o poziomie jej jakości funkcjonalnej (Withers & Viperman 1994, s.57). Kontakty te mogą przybierać formę interakcji – odnoszących się do sfery behawioralnej i będących reagowaniem, lub relacji - odnoszących się do ukierunkowanych na współdziałanie zachowań zmierzających do wytwarzania wspólnej wartości (Rogoziński 2006, s.25). Zarówno podczas interakcji, jak i relacji usługodawcy<sup>4</sup> z klientem istotną rolę odgrywają posiadane przez usługodawcę kompetencje, np.: komunikowania się czy z zakresu inteligencji emocjonalnej. Wpływają one bowiem na ocenę postrzeganej przez klienta jakości usługi. Jak uważa F.Mroczo, „kompetencje zatrudnionych ludzi odgrywają coraz większą rolę wśród czynników stanowiących o konkurencyjności przedsiębiorstw” (Adamkiewicz-Drwiłło 2007, s.172). Zarówno w rozwoju nowych kompetencji jak i doskonaleniu posiadanych umiejętności, oraz kształtowaniu postaw niezbędnych do świadczenia usługi na odpowiednim poziomie i budowania przewagi konkurencyjnej, istotną rolę odgrywa coaching. Doświadczanie skuteczności coachingu przez organizacje usługowe otwiera na tę metodę innych usługodawców. Coraz częściej obserwuje się przeniesienie, potwierdzonych już sukcesami doświadczeń biznesu w zakresie stosowania coachingu,

---

<sup>3</sup> Wyniki badań efektywności coachingu dostępne są w opracowaniach naukowych, np.: Sidor-Rządkowska 2009, s.145-157 oraz stronach internetowych, np.: <http://inspired.pl/efekty-coachingu-przeglad-badan/> „Powyższe badania wykazują wysoką skuteczność coachingu w połączeniu z badaniem 360 stopni. Jest on zarówno początkiem procesu, jak i jego miernikiem. Właściwie przeprowadzony może przyczynić się do poprawy komunikacji, wysokiego wzrostu efektywności menedżerów oraz całej organizacji”.

<sup>4</sup> Usługodawca rozumiany zarówno, jako właściciel firmy usługowej wchodzący w relacje z usługobiorcą, jak i pracownik będący reprezentantem usługodawcy w kontaktach z klientem.

na grunt uczelni wyższych<sup>5</sup>, świadczących usługi w obszarze kształcenia akademickiego. W obszarze tym coaching otwiera nowe możliwości zarówno w zakresie zarządzania rozwojem osobistym kadry naukowo – dydaktycznej, jak i efektywnej komunikacji w relacji nauczyciel akademicki - student oraz relacji obsługa administracyjna – student. Jak słusznie zauważa W.Walczak „kluczowe determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw mają charakter interaktywny, są bowiem splotem wzajemnie powiązanych ze sobą czynników, które tworzą wielowymiarową przestrzeń” (e-Mentor 2010, 5/37). Zarówno kadra naukowo-dydaktyczna jak i obsługa administracyjna oraz sami studenci<sup>6</sup> są interesariuszami wewnętrznymi, którzy nie tylko wchodzą we wzajemne relacje ale mają realny wpływ na kształtowanie poziomu jakościowej przewagi konkurencyjnej uczelni wyższej<sup>7</sup>.

Niniejszy artykuł to próba zweryfikowania następującego problemu badawczego:

Jak interesariusze wewnętrzni postrzegają możliwość zastosowania coachingu w celu podniesienia jakościowej przewagi konkurencyjnej usług kształcenia akademickiego? W celu dokonania analizy problemu postawiono trzy pytania badawcze oraz sformułowano jedną hipotezę. Szerzej zostały one omówione w rozdziale trzecim. Badanie pilotażowe na próbie<sup>8</sup> 48 interesariuszy wewnętrznych z obszaru usług kształcenia akademickiego zostało przeprowadzone w okresie od maja 2012 do czerwca 2013r. Do zbierania danych zastosowano dwie metody: jakościową – wywiad zogniskowany i obserwację z pełnym uczestnictwem oraz ilościową – ankietyzacji. Wyniki badania omówiono w dalszej części pracy.

<sup>5</sup>Akademia Leona Koźmińskiego jest jedną z wielu uczelni, które stosują coaching. Uczelnia ta już po raz VI była organizatorem konferencji naukowej „Business-coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości, <http://www.kozminski.edu.pl/pl/jednostki/centrum-coachingu/konferencje/vi-miedzynarodowa-naukowa-konferencja-coachingu/>

<sup>6</sup> Studenci to specyficzna grupa interesariuszy wewnętrznych ze względu na fakt, iż są oni jednocześnie usługobiorcami i uczestnikami warunkującymi ostateczny efekt końcowy usługi. Determinanty efektu końcowego usługi leżące po stronie studentów to, między innymi: cechy osobowościowe, poziom dotychczasowego wykształcenia, czy warunki finansowe.

<sup>7</sup> Specyfika usług kształcenia akademickiego polega nie tylko na tym, iż studenci są jednocześnie usługobiorcami i uczestnikami warunkującymi efekt końcowy, ale również wynika z faktu, że korzystanie z usługi ma charakter długoterminowy i z założenia następuje w sposób ciągły (z wyjątkami przerwania lub zawieszenia studiowania).

<sup>8</sup> Dobór próby celowy. Z założenia respondenci – interesariusze wew. uczelni wyższej, powinni posiadać przynajmniej minimalną wiedzę na temat metody coachingu oraz doświadczyć efektywności jego wykorzystania.

## 2. Budowanie przewagi konkurencyjnej w usługach kształcenia akademickiego

W ostatnich latach obserwuje się znaczący rozwój, a co za tym idzie i wzrost konkurencyjności na rynku usług<sup>9</sup>. Za W. Walczakiem „konkurencyjność można zdefiniować jako wielowymiarową cechę przedsiębiorstwa, zarówno wynikającą z jego wewnętrznej charakterystyki, jak i związaną z umiejętnością adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Jest to cecha określająca wyróżniające zdolności przedsiębiorstwa do podejmowania takich działań, które zapewniają stabilny i długotrwały rozwój oraz przyczyniają się do budowania wartości rynkowej” (e-Mentor 2010, nr 5/37). Wzrost konkurencji aktywizuje uczestników rynku nie tylko do poszukiwania i stosowania nowych, różnorodnych narzędzi komunikacji marketingowej, ale przede wszystkim do stałego monitorowania potrzeb, preferencji i zachowań klientów. Podejmowanie działań zmierzających do rozpoznania oczekiwań klientów to niezbędna aktywność stanowiąca punkt wyjścia do projektowania odpowiednich narzędzi i instrumentów marketingowych (Styś 2003, s.38). W dążeniu do kształtowania skutecznej przewagi konkurencyjnej istotna jest również świadomość organizacji usługowej z posiadanych atutów różnicujących ją na tle innych, działających w tym samym obszarze oraz uwarunkowań i mechanizmów zewnętrznych, tkwiących w otoczeniu. W obszarze usług innowacje, a więc czynniki wyróżniające ją na tle konkurencji, mogą być zainicjowane poprzez wprowadzenie nowej usługi, modernizację istniejącej lub wprowadzenie nowych form i sposobów jej świadczenia (Czubała i inni 2006, s.27). Organizacja usługowa, by wykazać się większą skutecznością i osiągać lepszą efektywność działań w stosunku do konkurenta lub grupy konkurentów działających w danej branży, na danym rynku czy segmencie, powinna uwzględniać w swej strategii różnorodne elementy. A Czubała przytacza następujące sposoby prowadzące do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej:

- wykorzystanie efektu skali,
- synergia kosztów i podaży,
- innowacyjny charakter produktu usługowego,
- wartość marki usługi,

---

<sup>9</sup> Usługa rozumiana jako każda czynność zawierająca w sobie element niematerialności, która polega na oddziaływaniu na klienta lub przedmioty bądź nieruchomości znajdujące się w jego posiadaniu, a która nie powoduje przeniesienia prawa własności. Przeniesienie prawa własności może jednak nastąpić, a świadczenie usługi może być lub też nie być ściśle związane z dobrem materialnym. Por. Payne A. (1997), *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.20.

- relacje z klientem,
- kultura korporacji,
- lokalizacja miejsc, w których usługi są świadczone (Czubała i inni 2006,s. 52-53).

Wszystkie z powyżej wymienionych sposobów można zaadoptować do budowania przewagi konkurencyjnej w usługach kształcenia akademickiego. Szczególnie istotne z punktu widzenia usługobiorcy takich usług są: relacje – na etapie korzystania z usługi oraz wartość marki – na etapie dokonywania wyboru danej usługi<sup>10</sup>. Nie bez znaczenia pozostaje również kultura organizacyjna uczelni wyższej. W opracowaniu wzięto pod uwagę sposób kształtowania przewagi konkurencyjnej oparty na jakości funkcjonalnej świadczonej usługi, a więc w głównej mierze odnoszący się do interakcji i relacji zachodzących podczas procesu jej świadczenia.

Niezbędny element budowania przewagi konkurencyjnej w sferze usług stanowi marketing. Wskazuje on reguły postępowania, instrumenty i narzędzia, które uczestnicy rynku mogą wykorzystywać w procesie kształtowania tej przewagi. Za A. Styś wyróżnić można trzy rodzaje marketingu w ramach marketingu usług: wewnętrzny, zewnętrzny i interakcyjny. Marketing wewnętrzny dotyczy działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo usługowe mających na celu przeszkolenie i zmotywowanie pracowników do coraz lepszej obsługi klientów, np.: studentów. Marketing zewnętrzny obejmuje te działania przedsiębiorstwa, które dotyczą komunikacji z klientami (potencjalni kandydaci na studia): ustalenie cen, sposobów dystrybucji i promocji. Marketing interakcyjny natomiast precyzuje jakie zachowania i kompetencje pracowników są niezbędne i oczekiwane podczas świadczenia usługi (Styś, 2003, s.76). „Kształtowanie odpowiedniej postawy pracowników, ich zaangażowania i współuczestniczenia w kreowaniu jakości jest zadaniem złożonym, prowadzącym do rewolucji w sposobie myślenia” (Łunarski, 2012, s110). Stosowanie metody coachingu prowadzi właśnie do takich rewolucji w sposobie myślenia. Uruchomienie wewnętrznej motywacji, rozwój kompetencji i umiejętności pracownika, jak również zmiany postawy na projakościową, a więc zapewniającą wysoką dbałość o świadczenie usługi na najwyższym poziomie – to tylko niektóre z efektów jakich można się spodziewać stosując coaching. Dlatego też odgrywa on istotną rolę w kształtowaniu jakościowej przewagi konkurencyjnej w obszarze usług, w tym kształcenia akademickiego.

---

<sup>10</sup> Raporty z badań marketingowych AMG w latach 2011-2014 wskazują, iż kandydaci na studia podejmując decyzję o wyborze uczelni biorą pod uwagę markę oraz opinie uzyskane od studentów lub/i absolwentów.

Konkurencyjność na rynku usług kształcenia akademickiego rozumieć można jako zdolność do sprostania konkurencji (poprawienia lub utrzymania swojej dotychczasowej konkurencyjności) i prowadzenia działalności w sposób umożliwiający jej uczestnikom (studentom/absolwentom) maksymalny rozwój oraz w konsekwencji uzyskanie przez nich przewagi konkurencyjnej na rynku pracy. Uczelnie coraz częściej w swych kampaniach marketingowych podkreślają łatwość, a nawet pewność zatrudnienia po zakończeniu studiów. Wyniki badań losów absolwentów<sup>11</sup> umożliwiają weryfikację spójności takich reklam i wskazują jednocześnie na poziom konkurencyjności absolwentów na rynku pracy - jakości ich przygotowania do pełnienia konkretnej roli zawodowej. Spójność w komunikacji marketingowej jest niezwykle ważna, gdyż to na jej podstawie buduje się zaufanie klientów.

Jakościowa przewaga konkurencyjna w organizacjach świadczących usługi kształcenia akademickiego skupiać się może na tych działaniach i instrumentach, które mogą ulec zmianom jakościowym, np.: relacje wykładowca - student, zapewnienie odpowiednich warunków do rozwoju czy poziom kształcenia. Aby osiągnąć przewagę jakościową – wzrost, czy dostosowanie jakości usługi do wymagań klientów, organizacje powinny dokonywać innowacji w zakresie innym niż konkurenci. Źródła przewagi konkurencyjnej to te czynniki, które są najbardziej cenione przez klientów. Powinny zatem stanowić wyróżnik danej organizacji usługowej, pożądaną przez klientów. Odnosząc budowanie jakościowej przewagi konkurencyjnej w usługach kształcenia akademickiego do relacji pomiędzy interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi dochodzimy do roli coachingu w ich kształtowaniu.

### 3. Coaching jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej

„Odblokowanie potencjału osoby w celu maksymalizacji jej dokonań i działań” – takie rozumienie coachingu proponuje John Whitmore, który od ponad 30 lat zajmuje się *coachingiem* i uznany jest za „*Britain's Number One Business Coach*” (Wilczyńska i inni 2011, s.19). Na przestrzeni lat, w literaturze przedmiotu pojawiło się wiele propozycji definiowania coachingu<sup>12</sup>. Autorzy są jednak zgodni, co do tego, iż jest to interaktywny proces mający na celu wsparcie w rozwoju *coachee*<sup>13</sup>. P. Smółka na

<sup>11</sup> Uczelnia, na mocy Art. 13b pkt. 12 Ustawy Prawo o Szkolnictwie Wyższym, może prowadzić badania losów swoich absolwentów w okresie 1 roku 3 i 5 lat po zakończeniu toku studiów.

<sup>12</sup> Przegląd istniejących definicji coachingu można znaleźć w wielu opracowaniach, między innymi w publikacji Sidor-Rządowska M. (red.) (2009), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków, s. 19.

<sup>13</sup> Coachee to określenie klienta w procesie coachingowym, czyli osoby, której rozwój jest przedmiotem procesu.

przykład proponuje następujące rozumienie - „*Coaching* nie jest ani terapią, ani treningiem lub szkoleniem. Jest metodą wspierania rozwoju i samorealizacji, kreowania siebie i własnego życia w zgodzie z wyznawanymi wartościami, posiadanymi predyspozycjami i dążeniami, z którymi głęboko się identyfikujemy” (Smółka, 2009, s.8) W definicji tej autor zwraca uwagę na kilka istotnych kwestii. Po pierwsze – rozróżnia *coaching* od innych metod wspierania rozwoju. Zaakcentowanie tej różnicy jest o tyle istotne, że często osoby nie rozumiejące idei coachingu, mylą go z innymi metodami wspierania rozwoju. Po drugie – wskazuje na rozwój w zgodzie z wartościami, z którymi się identyfikujemy. Znaczenie i rola wartości zostały dostrzeżone już w obszarze zarządzania (powstały koncepcje zarządzania przez wartości). Stanowią one bowiem dźwignię, dzięki której uruchamia się proces wewnętrznej motywacji. Ta, z kolei, pozwala na kształtowanie trwałego rozwoju i dążenia do coraz lepszych rezultatów. Dzięki zastosowaniu *coachingu* nie tylko łatwiej, ale przede wszystkim skuteczniej wprowadza się zmiany, gdyż interesariusze nie tylko świadomie współuczestniczą w podejmowanych przez organizację działaniach, ale je współtworzą. *Coaching* może być zastosowany jako metoda wsparcia rozwoju zarówno jednostki, zespołu jak i całej organizacji (Neale 2010, s. 61). Zadaniem *coachingu* zatem jest tworzenie środowiska zmiany w dotychczasowym działaniu pracownika, zespołu bądź całej organizacji poprzez:

- odkrywanie umiejętności i zasobów,
- wspieranie mocnych stron,
- poszerzenie świadomości odnośnie możliwości wyboru zarówno kierunku jak i sposobów działania,
- pomoc w zdefiniowaniu i omijaniu przeszkód, które mogą uniemożliwić realizację zamierzonych celów,
- przewyższanie nawyków umysłowych, przyzwyczajzeń, schematów, które powstrzymują osiągnięcie najlepszych rezultatów,
- budowanie relacji opartych na zaufaniu,
- kształtowanie trwałej motywacji wewnętrznej,
- wspieranie kreatywności, otwartości na zmiany i zdolności adaptacji do nowych warunków (Smółka 2009, s.8-20).

Zmiana, w dzisiejszych czasach dynamicznego rozwoju, jest warunkiem niemal koniecznym do kształtowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. W organizacji

usługowej wskazać można różne obszary zastosowań coachingu uwzględniające kształtowanie przewagi konkurencyjnej. Wraz z przykładami odnoszącymi się do usług kształcenia akademickiego, szczegółowo opisano je w Tabeli 1.

**Tabela 1.** Obszary zastosowań coachingu w organizacji usługowej – przykłady dot. usług kształcenia akademickiego

Obszar zastosowania	Specjalność coachingu	Przykłady zastosowania	Przykłady korzyści
Doskonalenie konkretnych umiejętności lub zbioru specyficznych umiejętności, niezbędnych do realizowania usługi na odpowiednim poziomie.	Coaching umiejętności	Doskonalenie umiejętności: – komunikowania się w sytuacjach trudnych, konfliktowych, np.: w dziekanacie – budowania właściwych relacji ze studentem podczas seminariów i innych form realizacji zajęć – przekazywania wiedzy w sposób interesujący z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi i technik prezentacji	– podniesienie jakości funkcjonalnej usługi – wyższe oceny studentów – budowanie relacji opartych na zaufaniu – podniesienie jakości obsługi w dziekanatach i innych jednostkach, z których korzystają studenci (biblioteka)
Zwiększenie skuteczności korzystania z umiejętności w celu efektywniejszej realizacji określonych zadań i uzyskiwania lepszych wyników.	Coaching efektywności	– niwelowanie różnicy pomiędzy aktualnym poziomem relacji, np.: obsługa administracyjna - student, a oczekiwanym w organizacji – zwiększenie efektywności pracy studenta na zajęciach wymagających od niego aktywności – kreowanie innowacyjnych rozwiązań – efektywniejsze wykorzystanie czasu	– podniesienie jakości obsługi studentów – efektywne wykorzystanie potencjału kadry oraz potencjału studentów – wzrost satysfakcji z pracy w kontekście indywidualnym oraz zespołowym – budowanie marki uczelni
Pogłębiona refleksja nad własną aktywnością zawodową i kierunkami rozwoju osobistego oraz związaną z tym satysfakcją.	Coaching rozwoju osobistego	– planowanie własnej kariery zawodowej i rozwoju osobistego: kolejne kroki na drodze do stopni i tytułów naukowych kadry naukowo dydaktycznej, awanse zawodowe w obszarze administracji – wsparcie w planowaniu i wyborze ścieżki kariery zawodowej przez studentów/absolwentów	– bardziej świadome i efektywne zarządzanie rozwojem własnej kariery zawodowej – wyższy poziom spełnienia i satysfakcji, co przekłada się na zaangażowanie w pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Smółka, 2009.

Przewagę konkurencyjną mogą zatem uzyskać te firmy, które zdobędą większą wiedzę o potrzebach klienta, o jego percepcji i zachowaniach oraz będą potrafiły przekuć tę wiedzę w sprawne narzędzia marketingowe (Kotler 2005, s.41). Uwzględniając efektywność coachingu, może on stanowić wsparcie nie tylko w rozwoju tychże

skutecznych narzędzi marketingowych, ale również wpływać na tempo wprowadzanych zmian, oczekiwanych przez klienta oraz ich trwałość.

#### 4. Omówienie wyników badania

Niniejszy artykuł, jak wspomniano we wstępie - to próba zweryfikowania następującego problemu badawczego: Jak interesariusze wewnętrzni postrzegają możliwość zastosowania coachingu w celu podniesienia jakościowej przewagi konkurencyjnej usług kształcenia akademickiego? Badanie pilotażowe na próbie<sup>14</sup> 48 interesariuszy wewnętrznych z obszaru usług kształcenia akademickiego (20 respondentów stanowiła kadra naukowo - dydaktyczna kilku uczelni trójmiejskich, 28 respondentów stanowili studenci Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa kształcący się na specjalnościach przygotowujących do pracy w usługach) zostało przeprowadzone w okresie od maja 2012 do czerwca 2013r.

Objęci badaniem pilotażowym respondenci byli uprzednio uczestnikami warsztatów *Academic Coaching*<sup>15</sup> oraz *Coaching w usługach*<sup>16</sup>. Udzielając odpowiedzi podczas wywiadu posiadali oni wiedzę oraz umiejętności z zakresu coachingu. Będąc reprezentantami grupy interesariuszy wewnętrznych usług kształcenia akademickiego – kadry dydaktycznej i studentów, doświadczyli również efektywności coachingu podczas warsztatów jak i w sytuacjach realnych, pomiędzy kolejnymi spotkaniami. Respondenci mogli zatem dokonać rzetelnej oceny coachingu jako metody wspierania ich rozwoju oraz kształtowania jakościowej przewagi konkurencyjnej usług kształcenia akademickiego. W celu dokonania analizy problemu postawiono następujące pytania badawcze:

1. Od czego zależy fakt, że interesariusze dostrzegają możliwość zastosowania coachingu w celu podniesienia jakościowej przewagi konkurencyjnej usług kształcenia akademickiego?
2. W jakich obszarach swojej aktywności interesariusze wewnętrzni dostrzegają możliwość zastosowania coachingu w celu podniesienia jakości usługi kształcenia akademickiego?

---

<sup>14</sup> Dobór próby celowy. Z założenia respondenci – interesariusze wewnętrzni uczelni wyższej, powinni posiadać przynajmniej minimalną wiedzę na temat metody coachingu oraz doświadczyć efektywności jego wykorzystania.

<sup>15</sup> Warsztaty odbyły się w ramach projektu „Komercjalizacja wyników badań oraz kreowanie postaw przedsiębiorczych przez AM w Gdyni” współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Gdynia 2012r.

<sup>16</sup> Warsztaty odbywały się w ramach toku studiów dla specjalności przygotowujących do pracy w usługach.



3. Na ile obszary wykorzystania coachingu w kształtowaniu jakościowej przewagi konkurencyjnej zaproponowane przez kadre naukowo-dydaktyczną są spójne z zaproponowanymi przez studentów?

Sformułowano również następującą hipotezę:

- Interesariusze uznają coaching jako metodę przydatną w procesie wspierania ich rozwoju zawodowego.

Do zbierania danych zastosowano dwie metody: jakościową – wywiad zogniskowany i obserwację z pełnym uczestnictwem oraz ilościową - ankietyzację. Dla zapewnienia trafności wiarygodności danych w przypadku badania jakościowego, zastosowano strategię kontroli ze strony uczestnika. Jako kryterium oceny w badaniu ilościowym zastosowano skalowanie zrównoważone (od 1–min do 7–max). Proces analizy danych uzyskanych w wyniku wywiadu zogniskowanego przeprowadzono w oparciu o metodę walidacji ścisłości informacji<sup>17</sup>; w przypadku badania ilościowego o klasyczną miarę tendencji centralnej – średnią arytmetyczną oraz wskaźnik struktury (Creswell 2013, s.201-205).

Wyniki badania pozwoliły na zweryfikowanie postawionej hipotezy oraz uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Dostrzeżenie możliwości zastosowania coachingu jako metody kształtowania jakościowej przewagi konkurencyjnej było wprost proporcjonalne do przyrostu wiedzy na temat coachingu i jego doświadczania. Zatem pierwszym etapem na drodze do wykorzystania efektywności coachingu jest propagowanie wiedzy oraz umożliwienie doświadczania coachingu w realiach zawodowych pracowników.

Grupa respondentów reprezentująca kadre naukowo - dydaktyczną określała następujące obszary zastosowań coachingu w celu podniesienia jakości usługi kształcenia akademickiego:

1. Wykorzystanie nabytych umiejętności coachingowych w pracy ze studentami:
  - podczas seminariów dyplomowych, jako narzędzie wyznaczania celów i terminów realizacji – spisanie kontraktu ze studentami, którzy biorą na siebie odpowiedzialność za osiągnięcie wyznaczonych celów w określonym przez siebie czasie, a więc uruchomienie ich motywacji wewnętrznej;

---

<sup>17</sup> W metodzie walidacji ścisłości informacji J.W. Creswell wyróżnia 6 etapów: 1.Organizowanie i przygotowanie danych do analizy; 2. Przeglądanie wszystkich danych; 3. Kodowanie danych – zakresy tematyczne i opisy; 4. Łączenie zakresów tematycznych/opisów; 5. Interpretacja znaczenia zakresów tematycznych i opisów.

- podczas prowadzenia zajęć dydaktycznych w formie warsztatowej – coachingowy styl komunikowania się pozwala na budowanie relacji opartych na zaufaniu i przestrzeni do dzielenia się wiedzą, współuczestniczenia;
- podczas indywidualnych konsultacji naukowych jako metoda wspierania studenta w określaniu jego planów rozwoju naukowego i osiągnięcia zamierzonych rezultatów, jak również narzędzie do prowadzenia uporządkowanej merytorycznej rozmowy.

## 2. Korzystanie z usług coacha wewnętrznego w obszarze własnego rozwoju:

- wzrost samoświadomości (potencjał, mocne i słabe strony, zasoby),
- wyznaczanie celów (priorytety) i możliwości ich realizowania,
- podniesienie skuteczności własnych działań,
- analiza i planowanie rozwoju własnych kompetencji (np.: językowych),
- budowanie relacji opartych na zaufaniu w środowisku akademickim,
- przewyższanie przyzwyczajęń ograniczających efektywność własną.

Grupa respondentów reprezentująca studentów określiła następujące obszary zastosowań coachingu:

### 1. W toku studiów:

- planowanie w celu efektywnego wykorzystania czasu przeznaczonego na naukę i inne zajęcia - ustalanie priorytetów i eliminowanie „czasopożeraczy”,
- rozwijanie umiejętności skutecznego uczenia się i zapamiętywania - lepsze oceny ze studiów,
- rozwiązywanie problemów w sposób twórczy - Co i jak mogę zrobić?
- pokonywanie nawyków, które wpływają destrukcyjnie,
- podniesienie samoświadomości własnych mocnych i słabych stron,
- osiągnięcie wyższej satysfakcji w związku z uzyskanymi lepszymi wynikami.

### 2. W przyszłej pracy zawodowej:

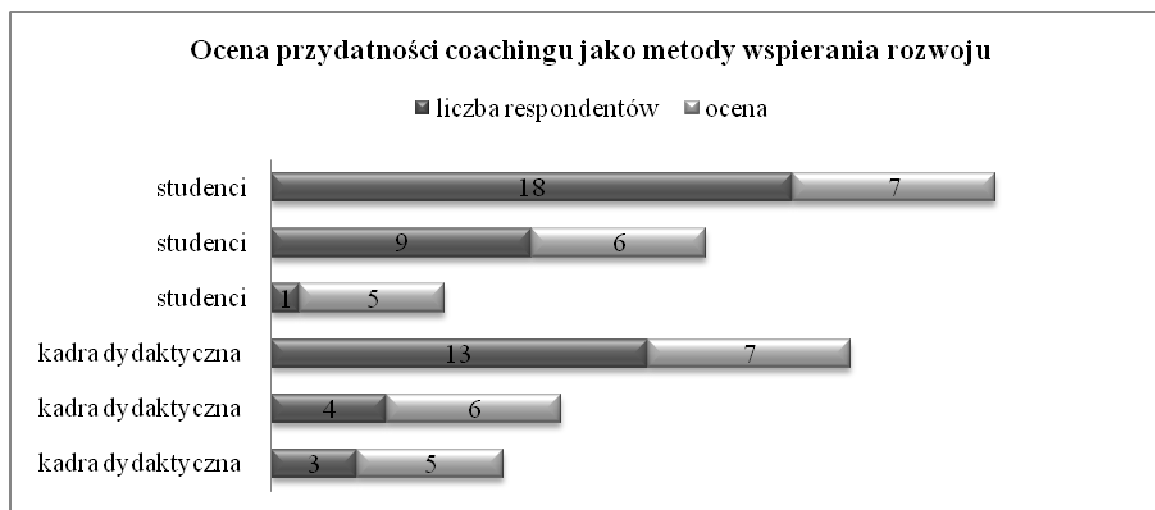
- wyznaczanie celów i sposobów osiągnięcia,
- zarządzanie czasem pracy i efektywnością,
- rozwój oczekiwanych przez pracodawcę kompetencji.

Analizując powyższe propozycje respondentów, co do sposobu wykorzystania coachingu w celu podniesienia jakości usługi kształcenia akademickiego stwierdzić można, iż spójnie określili oni coaching jako skuteczne narzędzie własnego rozwoju. Dostrzegli również wymierne korzyści w postaci: samoświadomości swoich mocnych

i słabych stron, potencjału jaki posiadają oraz możliwych wykorzystania zasobów, jako punktu wyjścia w planowaniu tego rozwoju. Na uwagę zasługuje również fakt, że kadra naukowo – dydaktyczna wskazała na zastosowanie coachingu w obszarach, które studenci określili jako wpływające na poziom ich satysfakcji osiąganey w toku studiów. Ponadto postrzeganie przez studentów możliwości wykorzystania wiedzy i umiejętności coachingowych w przyszłej pracy zawodowej, to cenna wartość dodana do usługi kształcenia akademickiego, która może ich wyróżniać na rynku pracy. Dostrzeganie przez usługodawców możliwości zastosowania coachingu tam, gdzie usługobiorcy widzą korzyści z jego stosowania stwarza szansę na wprowadzenie coachingowej kultury organizacyjnej, która stanowiłaby niewątpliwie wyróżnik wśród uczelni wyższych.

Wyniki badania potwierdziły również słuszność postawionej hipotezy. Respondenci, zarówno kadra naukowo – dydaktyczna jak i studenci, bardzo wysoko ocenili coaching jako metodę przydatną w procesie wspierania ich rozwoju. Na rysunku 1 zobrazowano w jaki sposób rozłożyły się głosy respondentów dla powyższego stwierdzenia.

**Rysunek 1.** Ocena przydatności coachingu jako metody wspierania rozwoju



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Średnia ocena przydatności coachingu w opinii kadry naukowo-dydaktycznej ukształtowała się na poziomie 6,50, natomiast studentów na poziomie 6,61. Kadra naukowo – dydaktyczna oraz studenci w większości uznali coaching, jako przydatną metodę w kształtowaniu ich rozwoju, w tym kompetencji i efektywności pracy.

Rozwój w tych obszarach aktywności interesariuszy pośrednio wpływać może na kształtowanie jakościowej przewagi konkurencyjnej usług kształcenia akademickiego.

## 5. Podsumowanie i wnioski

Wykorzystanie, innowacyjnej w obszarze usług kształcenia akademickiego, metody coachingu jest postrzegane jako narzędzie kształtowania jakościowej przewagi konkurencyjnej jedynie przez interesariuszy rozumiejących ideę coachingu oraz posiadających wiedzę na temat tej metody. Uczelnie wyższe chcąc budować jakościową przewagę konkurencyjną opartą o metodę komunikacji coachingowej powinny rozpocząć od uświadomienia interesariuszy na czym ona polega oraz od umożliwienia im doświadczenia korzyści wynikających z jej stosowania.

Propagowanie coachingowego stylu komunikacji w relacjach między interesariuszami wewnętrznymi oraz zastosowanie coachingu jako metody wspierania ich rozwoju może przynieść wymierne korzyści, na co wskazują respondenci uczestniczący w badaniu. Coaching bowiem pomaga budować zaangażowanie i samodzielności w podejmowaniu działań zmierzających do realizacji celu. Kształtuje trwałą motywację wewnętrzną, a tym samym wpływa na podwyższenie wydajności i satysfakcji z pracy. Skutecznie zwiększa efektywność działań zarówno nauczyciela akademickiego jak i studentów. Pozwala tworzyć płaszczyznę porozumienia i budować w życiu osobistym i zawodowym relacje oparte na zaufaniu.

## Literatura

1. Adamkiewicz-Drwiłło H. (red.) (2007), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*, PWN, Warszawa.
2. Creswell J.W. (2013), *Projektowanie badań naukowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
3. Czubała A. i inni (2006), *Marketing usług*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków.
4. Kotler P. (2005), *Dziesięć śmiertelnych grzechów marketingu*, PWE, Warszawa.
5. Łunarski Ł. (2012), *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo WNT, Warszawa.
6. Neale S. i inni (2010), *Coaching inteligencji emocjonalnej*, Wolters Kluwer, Warszawa.
7. Payne A. (1997), *Marketing usług*, PWE, Warszawa.
8. Rogoziński K.(red.) (2006), *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa.
9. Sidor-Rządowska M. (red.) (2009), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków.
10. Smółka P. (red.) (2009), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
11. Styś A. (red.) (2003), *Marketing usług*, PWE, Warszawa.

12. Walczak W. (2010), *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor” nr 5(37), dostęp: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/37/id/784> - aktywna na dzień 08.06.2015.
13. Wilczyńska M. i inni (2011), *Moc coachingu*, Wyd. Helion, Gliwice
14. Withers J., Vipperman C. (1994), *Marketing usług*, Wyd. M&A Communications Polska S.A., Lublin.

## Streszczenie

### **Rola coachingu w kształtowaniu jakościowej przewagi konkurencyjnej usług – na przykładzie usług kształcenia akademickiego**

Dynamiczny rozwój w sferze usług skłania do adaptacji coraz to nowszych metod i narzędzi marketingowych w celu kształtowania przewagi konkurencyjnej. W obszarze usług kształcenia akademickiego szczególną rolę w kształtowaniu tej przewagi odgrywają interesariusze wewnętrzni: kadra naukowo-dydaktyczna oraz sami studenci. Są oni bowiem jednocześnie usługobiorcami oraz uczestnikami bezpośrednio wpływającymi na efekt końcowy jakości usługi. Poznanie, nie tylko potrzeb, ale i opinii na temat innowacyjnych metod mogących mieć wpływ na poziom satysfakcji tej grupy interesariuszy, wydaje się być istotny w kontekście kształtowania jakościowej przewagi konkurencyjnej. Niniejszy artykuł, to próba zweryfikowania następującego problemu badawczego: Jak interesariusze wewnętrzni postrzegają możliwość zastosowania coachingu w celu podniesienia jakościowej przewagi konkurencyjnej usług kształcenia akademickiego? Badanie miało charakter pilotażowy. W celu dokonania analizy problemu postawiono pytania badawcze oraz sformułowano hipotezę. Do zbierania danych zastosowano dwie metody: jakościową – wywiad zogniskowany i obserwację z pełnym uczestnictwem oraz ilościową – ankietyzację. W rozdziale pierwszym omówiono zagadnienia związane z budowaniem przewagi konkurencyjnej w usługach, w tym kształcenia akademickiego. Rozdział drugi poświęcono coachingowi, jako innowacyjnej metodzie budowania przewagi konkurencyjnej w obszarze usług kształcenia akademickiego. Wyniki badania oraz wnioski przedstawiono w rozdziale trzecim.

**Słowa kluczowe:** marketing, usługa, przewaga konkurencyjna, coaching.

## Abstract

### **The role of coaching in shaping the competitive advantages of quality - based on academic education service**

Dynamic growth in the service sector tends to adapt to newer and newer methods and marketing tools to shape a competitive advantage. In the area of higher education services, the internal stakeholders play special role in shaping this advantage. These stakeholders are research and teaching staff and the students themselves. Indeed, they are both service users and the participants directly affecting the final result of service's quality. Understanding, not only needs, but also an opinion on innovative methods which may affect the level of satisfaction of this group of stakeholders, seems to be important in shaping the competitive advantage in terms quality. This article is an attempt to verify the following research problem: How do internal stakeholders perceive the possibility of using coaching in order to increase the competitive advantage in terms of the quality of higher education. The study was preliminary. In order to analyse the problem, the respondents were asked research questions and an hypothesis was formulated. To collect data two methods were used, qualitative - focus group interview and observation with full participation of the investigator and quantitative – the questionnaire. The first chapter discusses issues related to building a competitive

advantage in services, including academic/higher education. The second chapter was devoted to coaching as an innovative method of building a competitive advantage in the area of higher education services. The survey results and conclusions were presented in chapter three.

**Keywords:** marketing, service, competitive advantage, coaching