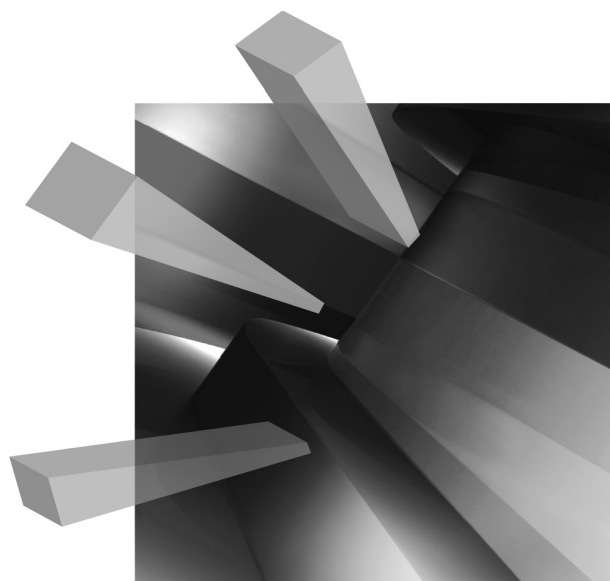


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

3(16)•2013



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Dorota Pitulec
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM
Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Ivan Blagun, Lesya Dmytryshyn: Statistical models for income distribution in the socio-economic systems	9
Michał Ginter: Klasy jako lokalna polityka stymulowania przedsiębiorczości na przykładzie województwa lubelskiego.....	21
Tomasz Ingram: Pomiar kultury organizacyjnej jako determinanty programów zarządzania talentami.....	36
Agata Krycia-Chomińska: Wpływ elementów nazwy marki na jej postrzeganie przez nabywców – badanie eksploracyjne	48
Anna Marciszewska: Zarządzanie zespołem projektowym w organizacjach <i>non-profit</i>	63
Joanna Mróz: Coaching i mentoring wobec współczesnych wyzwań w rozwoju pracowników.....	75
Igor Postuła: Problem określenia właściciela ekonomicznego majątku i akcji spółek Skarbu Państwa	91
Witold Szumowski: Czynniki warunkujące realizację funkcji personalnej....	109
Katarzyna Szydłowska: Europejskie i polskie hotelarstwo w dobie kryzysu europejskiego	119
Stanisław Urban, Mariola Michalowska: Determinanty wyboru konsumentów dotyczące miejsca zakupu. Raport z badań	133
Dorota Molek-Winiarska: Znaczenie postaw pracowników w procesie wdrażania programów redukcji stresu zawodowego.....	154

Summaries

Ivan Blagun, Lesya Dmytryshyn: Modele statystyczne dystrybucji dochodów w systemach społeczno-gospodarczych	20
Michał Ginter: Clusters as local policy of stimulating enterprise based on lubelskie voivodeship	35
Tomasz Ingram: Measuring organizational culture as talent management program contingencies.....	47
Agata Krycia-Chomińska: The influence of brand name components on purchaser's brand perception – exploratory study.....	62
Anna Marciszewska: Project team management in non-profit organisations.	74
Joanna Mróz: Coaching and mentoring as a response to new challenges in the employees development	90

Igor Postuła: The specification of economic owner of the state owned companies' property and shares.....	108
Witold Szumowski: Factors conditioning HR function	118
Katarzyna Szydłowska: European and Polish hospitality in the times of economic crisis.....	132
Stanisław Urban, Mariola Michałowska: Consumers' choice determinants regarding the place of purchase. Research report	153
Dorota Molek-Winiarska: Significance of employees' attitudes towards the implementation of stress management interventions.....	165

Joanna Mróz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

COACHING I MENTORING WOBEC WSPÓŁCZESNYCH WYZWAŃ W ROZWOJU PRACOWNIKÓW

Streszczenie: W artykule przedstawiono zagadnienie coachingu i mentoringu w kontekście ich skuteczności w rozwoju pracowników. Po opisaniu wyzwań, przed jakimi stoją współczesne organizacje oraz jednostki, zdefiniowano pojęcie mentoringu oraz wskazano cechy efektywnej relacji mentoringowej. Kolejna poruszana kwestia dotyczyła istoty, rodzajów i perspektyw coachingu. Po dokonaniu analizy porównawczej coachingu i mentoringu wskazano korzyści oraz bariery i ograniczenia wynikające z ich przeprowadzania w przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: mentoring, coaching, rozwój pracowników.

1. Wstęp

Turbulentne otoczenie, postępująca globalizacja oraz panujący postmodernizm wymuszają inne sposoby rozwoju pracownika. Wiedza i kompetencje szybko się dezaktualizują. Pracownik nierzadko sam musi dbać o rozwój własnej kariery, ponieważ jest ona związana z pracą w różnych organizacjach. Musi umieć szybko reagować na pojawiające się zmiany i antycypować przyszłe wydarzenia. Ponieważ człowiek jest najcenniejszym zasobem organizacji i to często właśnie kapitał społeczny decyduje o wroście i przewadze konkurencyjnej firmy, to jednak przedsiębiorstwa powinny w szczególności sposób dbać o utrzymanie i wykorzystanie pełnego potencjału pracowników. Sytuacja ta implikuje wykorzystanie większej ilości narzędzi i metod w rozwoju pracowników, a także przeobrażenie stosowanych rozwiązań. Ostatnio coraz większym zainteresowaniem ze strony zarówno praktyków, jak i teoretyków zarządzania cieszą się coaching i mentoring, jako formy rozwoju będące odpowiedzią na pojawiające się wyzwania. Jednak występująca rozbieżność definicyjna i interpretacyjna, sprawia, że pojęcia te są nierzadko nadużywane oraz stosowane na określenie innych działań, w konsekwencji dostarczając argumentów przeciwnikom o małej efektywności i bezzasadności stosowania coachingu i mentoringu w organizacjach.

Dlatego też celem artykułu jest deskrypcyjne ujęcie coachingu i mentoringu jako skutecznych form rozwoju pracowników, jak również uporządkowanie definicyjne w omawianym obszarze. Natomiast cele szczegółowe to porównanie istoty coachingu i mentoringu, jak również przedstawienie korzyści i ograniczeń wynikających z ich stosowania. Artykuł powstał na bazie studiów literaturowych i wywiadów z pracownikami.

2. Zmiany w otoczeniu organizacji nowym wyzwaniem dla rozwoju pracowników

Konieczność kształcenia ustawicznego chyba nigdy wcześniej nie była tak pożądana jak obecnie. Współcześnie występuje problem tzw. luki ludzkiej, wyrażający się różnicą pomiędzy postępem, złożonością i nowoczesnością produktów oraz procesów a zdolnością pojmowania i jak najlepszego wykorzystania jej przez daną osobę. Postęp technologiczny, intensywne zmiany w życiu społeczno-ekonomicznym powodują, że zdobyta wiedza i kompetencje ulegają dezaktualizacji. Szybkie tempo przyrostu wiedzy, częściowo dostępnej dzięki rozwojowi informatyki, powoduje także konieczność rozwoju umiejętności właściwego jej interpretowania i wykorzystywania oraz antycypowania przyszłych zdarzeń [Milczarek (red.) 2010, s. 217-218].

„Rozwój zawodowy pracownika (...) jest już nie tylko kontynuowaniem raz obranej drogi, szlifowaniem i umacnianiem kompetencji w ramach dotychczasowego zajęcia, lecz także stałą gotowością na zmianę pracy, branży czy otoczenia” [Syper 2008, s. 781].

Dlatego też obecnie nie wystarczy już prosty model kompetencji. Pracownicy potrzebują tak zwanych kompetencji transferowalnych, pozwalających im sprawnie wykonywać wiele różnych zadań, a także podejmować zróżnicowane działania i funkcje niezależnie od czasu i miejsca. Kompetencje transferowalne według J. Raybould i V. Sheedy to umiejętności i osobiste zdolności, które mogą być wykorzystane w każdej roli zawodowej, miejscu pracy i etapie kariery [Turek, Wojtczuk-Turek 2010, s. 17-22].

Konieczność uczenia się przez całe życie spowodowała rozwój andragogiki zajmującej się kształceniem dorosłych. Dorosli uczą się inaczej niż dzieci czy młodzież, o czym nieraz zapomina się podczas różnego rodzaju szkoleń. Przede wszystkim bardzo często posiadają sprecyzowane preferencje, jaką wiedzę i umiejętności chcą zdobyć, oraz motywację do rozwoju. Cechują się dużą samodzielnością i autonomią podczas uczenia się, jednak oczekują konkretnych, jasno określonych korzyści. Nie można pomijać wnoszonego przez nich doświadczenia zawodowego, wiedzy czy innych zasobów, należy też pamiętać, że posiadają już spory system przekonań i modeli mentalnych [Fryczyńska 2010, s. 160-161].

Współcześnie problem kształcenia i rozwoju jest warunkiem koniecznym sprawnego funkcjonowania zarówno jednostek, jak i całych organizacji, zwłaszcza że jako jeden z najczęstszych powodów odejścia z pracy wskazuje się brak możliwości

rozwoju oraz niewłaściwe postrzeganie sposobu zarządzania w przedsiębiorstwie [Syper 2008, s.781]. Dlatego też obecnie szkolenia i rozwój, oprócz skutecznej realizacji celów strategicznych, powinny być nakierowane na minimalizację luki kompetencyjnej oraz koncentrację na problemach i potrzebach pracowników poprzez udzielanie im odpowiedniego wsparcia [Szumowski 2010, s. 209].

Przedstawione zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw implikują konieczność uzupełniania tradycyjnych metod rozwoju pracowników. Taką alternatywę może stanowić mentoring i coaching.

3. Mentoring jako skuteczna forma rozwoju współczesnych pracowników

3.1. Istota mentoringu

Według Europejskiego Centrum Mentoringu „mentoring to dobrowolna, niezależna od hierarchii służbowej, pomoc udzielana przez jednego człowieka drugiemu, dzięki czemu może on poczynić znaczny postęp w wiedzy, pracy zawodowej lub sposobie myślenia” [Clutterbuck 2002, s. 13]. W związku z tym mentoring polega na „sprawowaniu opieki nad pracownikiem na różnych etapach kariery przez wyznaczoną do tego celu osobę” [Aniszewska (red.) 2007, s. 75], zwaną mentorem. Mentor to ktoś, „kto pomaga komuś innemu nauczyć się rzeczy, których sam nauczyłyby się gorzej, wolniej albo nie nauczyłyby się w ogóle” [Luecke 2006, s. 120; Bell 2000, s. 133].

Zadaniem mentoringu jest stworzenie partnerskiej relacji między mistrzem i uczniem, opartej na procesach stymulowania, inspirowania i przywództwa, mającej na celu odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Jednak mentoring, w przeciwieństwie np. do coachingu, skupia się na doradztwie, ewaluacji oraz pomocy w tworzeniu sukcesu podopiecznego [Syper 2008, s. 784].

Mentoring polega więc na udzielaniu rad, informacji lub wskazówek przez osobę, która ma doświadczenie, umiejętności lub praktyczną wiedzę, przydatne do osobistego i zawodowego rozwoju innego człowieka [Luecke 2006, s. 120].

3.2. Relacja mentoringowa i pożądane cechy mentora

Mimo że wraz ze zmieniającym się otoczeniem i branżą, w której działa mentor i jego podopieczny, rodzaj i zakres pożądanych kompetencji będzie się różnił, to jednak można wskazać pewien rdzeń przydatny w pracy każdego mentora. D. Clutterbuck wyróżnia przede wszystkim samoświadomość, czyli rozumienie własnych reakcji, mocnych i słabych stron, oraz komunikatywność. Inne ważne kwestie to zainteresowanie rozwojem innych, wiedza zawodowa i biznesowa oraz nieprzerwane samokształcenie. Pożądane są także jasność celów, konceptualizacja oraz wyczuwanie. Kolejne istotne kwestie to świadomość behawioralna i umiejętność kierowania związkiem mentoringowym [Clutterbuck 2002, s. 76]. Warto także, aby mentor miał

dostęp do informacji i osób, które mogą pomóc podopiecznym w rozwoju zawodowym. Ponadto powinien umieć dobrać odpowiedni sposób nauczania w zależności od predyspozycji i preferencji pracownika objętego mentoringiem. Istotna jest także dostępność i chęć spędzania czasu z podopiecznym [Luecke 2006, s. 155]

Odpowiednie kompetencje mentora są niezbędne do stworzenia owocnej relacji mentoringowej, która zazwyczaj składa się z następujących faz [Megginson i in. 2008, s. 33-35]:

- budowanie kontaktu,
- wyznaczanie kierunku,
- rozwój,
- zakończenie.

Pierwsza faza jest szczególnie istotna, ponieważ na tym etapie określa się, czy mentor wraz z podopiecznym będą w stanie razem pracować. Aby mentoring przyniósł pożądane rezultaty, niezbędne jest odpowiednie dopasowanie obu stron. Chodzi tutaj nie tylko o zbliżone temperamenty czy style działania, ale przede wszystkim o takie dobranie mentora, aby posiadana przez niego wiedza, kontakty czy doświadczenie mogły być przydatne dla podopiecznego. Istotny jest także wzajemny szacunek oraz brak politycznego myślenia. Celem powinna być sama nauka, a nie wykorzystywanie kontaktów mentora w celu zdobycia awansu [Luecke 2006, s. 138-139].

Druga faza polega przede wszystkim na ustaleniu celów i określeniu pożądanych efektów. Następnie po kluczowej fazie mentoringu (rozwoju mentora i podopiecznego) powinno dojść do zakończenia relacji. Jeżeli nie nastąpi ono we właściwym czasie, zbyt długie odwołanie momentu końca może spowodować negatywne konsekwencje, jak na przykład zbytne uzależnienie się podopiecznego od mentora. Warto także ustalić dalszą formę kontaktu, już po zakończeniu procesu mentoringu [Megginson i in. 2008, s. 33-35].

To, czy dana relacja była owocna, najłatwiej poznać po skutkach, które spowodowała. Najczęściej wymienia się tutaj wytworzenie więzi między obiema stronami, entuzjazm oraz satysfakcję odczuwaną zarówno przez mentora, jak i podopiecznego. Kolejne kwestie to poszerzenie wiedzy oraz wzrost samoświadomości i poczucia własnej wartości podopiecznego [Luecke 2006, s. 148].

4. Rola coachingu w rozwoju pracowników

4.1. Cechy coachingu

W literaturze i praktyce zarządzania można znaleźć bardzo wiele definicji coachingu. Ponieważ coaching stał się w ostatnich latach bardzo modnym procesem, wiele osób i instytucji nadużywa stosowanie omawianego pojęcia do kwestii, które z coachingem mają niewiele wspólnego lub też stanowią jego bardzo ograniczoną wersję.

Zanim przedstawione zostaną definicje coachingu, warto wskazać kilka mitów, mówiących o tym, czym coaching na pewno nie jest. Błędnie uważa się, że coaching [Hargrove 2006; Brzeziński 2010, s. 127]:

- jest ostatnią deską ratunku dla osób, które poniosły liczne porażki,
- dotyczy wynajdowania i likwidowania braków,
- zajmuje się tylko i wyłącznie rozwojem danych osób,
- jest pojedynczym wydarzeniem, które towarzyszy corocznej ocenie.

Ogólna definicja coachingu stworzona przez Downey opisuje omawiane zjawisko jako sztukę, która ułatwia drugiemu człowiekowi działanie, uczenie się i rozwój. T. Gallowey postrzega coaching jako odblokowanie potencjału danej osoby w celu maksymalizowania jej dokonań. Polega on nie na uczeniu kogoś, ale na pomocy w samodzielnym uczeniu [Law, Ireland, Hussain 2010, s. 83].

Z kolei J. Żukowska definiuje coaching jako proces, który przyczynia się do wzmacniania i wspierania osoby lub zespołu objętego coachingiem w dążeniu do zmiany, poprzez pytania skutecznie zadawane przez coacha, jak i dzięki permanentnemu motywowaniu i asystowaniu coachowanym w drodze do celu [Żukowska 2012, s. 279].

Dla F. Rosińskiego coaching to pragmatyczny humanizm, sztuka wspomagania ludzkiego potencjału w celu osiągnięcia znaczących, ważnych celów [Rosiński 2011b, s. 28].

Według P. Pilipczuka coaching to proces, którego celem jest wzmocnienie i wspieranie klienta w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej zmiany na podstawie własnych odkryć, wniosków i zasobów [Pilipczuk 2012, s. 143].

Podsumowując i uzupełniając powyższe definicje, można wskazać kilka charakterystycznych cech coachingu [Pilipczuk 2012, s. 148-150]:

- jest dobrowolny,
- wyklucza dyrektywność zarówno ze strony coacha, jak i sponsora,
- jest zbudowany na bazie pytań,
- skupia się na osiągnięciu celów,
- pomaga w uczeniu, natomiast jego zadaniem nie jest nauczanie,
- pobudza do myślenia,
- związany jest z rozwojem osoby coachowanej,
- pomaga w świadomym dokonywaniu zmian,
- podmiotem procesu coachingowego jest człowiek,
- podstawę procesu stanowi relacja,
- przebiega w atmosferze szacunku i akceptacji dla wartości coachowanego,
- w celu osiągnięcia zamierzonych efektów coachowany korzysta z własnych zasobów, talentów i możliwości,
- wyzwala potencjał coachowanego, aby zmaksymalizować aktywność,
- za wyniki odpowiedzialność ponosi osoba coachowana.

4.2. Rodzaje i perspektywy coachingu

W praktyce występuje wiele odmian coachingu, choć w niektórych przypadkach można odnieść wrażenie, że różnice są głównie semantyczne, a różnicowanie nazw

ma charakter marketingowy. Podstawowe rozróżnienie dotyczy coachingu indywidualnego, poświęconego pojedynczej osobie, i grupowego, skierowanego do danego zespołu. Występuje również coaching życiowy, a także różne rodzaje coachingu związane z karierą (coaching przywództwa, business coaching, executive coaching, performance coaching, coaching menedżerski, coaching korporacyjny, VIP coaching, work-life balance coaching). Inne odmiany coachingu to shadow coaching (związany z obserwacją pracy i poddawania jej analizie), unitive coaching (odmianna coachingu życiowego, oparta na psychologii C.G. Junga) i cocoaching (podczas którego coachowie wzajemnie się coachują). Dla dopełnienia listy rodzajów coachingu warto wspomnieć również o takich rodzajach, jak personal crisis coaching, smart coaching, coaching diety, coaching ciała, coaching zen [Ramirez-Cyzio 2010, s. 145; Żukowska 2012, s. 276-277; Pilipeczuk 2012, s. 142], aczkolwiek z naukowego punktu widzenia stosowanie słowa coaching do wymienionych aspektów wydaje się semantycznym nadużyciem.

Dyskusyjne pozostaje również wyodrębnianie coachingu koaktywnego jako osobnego rodzaju. Termin koaktywny odnosi się do istoty relacji coachingowej, w której coach i osoba coachowana są aktywnymi współpracownikami. W coachingu koaktywnym relacja jest oparta na sojuszu zawartym między dwoma partnerami w celu zaspokojenia potrzeb coachowanego i osadzona jest na czterech filarach: klient jest osobą kreatywną, pełną zasobów, pozbawioną braków całością, agenda pochodzi od klienta, coach podąża za klientem z chwili na chwilę, coaching koaktywny odnosi się do całego życia (różnych jego obszarów) [Whitworth, Kimsey-House, Sandahl 2012, s. 27-29]. Z definicji ten rodzaj coachingu opiera się na pewności, że klienci naprawdę są kreatywni, wyposażeni w zasoby, że niczego im nie brakuje i potrafią znaleźć odpowiedzi, których poszukują [Whitworth, Kimsey-House, Sandahl 2012, s. 28]. Właściwie zasady i reguły coachingu koaktywnego są tożsame z ogólnymi założeniami coachingu, więc wyróżnianie kolejnego rodzaju wydaje się nie do końca zasadne.

W czasach postępującej globalizacji i zintensyfikowanych kontaktów międzynarodowych na znaczeniu zyskuje coaching międzykulturowy. Podczas gdy tradycyjny coaching ma tendencję do zamykania się w obrębie własnych kulturowych norm, wartości i poglądów, coaching międzykulturowy kwestionuje uznane zasady kulturowe, inspirowane do wyjścia poza własne ograniczenia i odkrycia kreatywnych, nieszablonowych rozwiązań. Coaching jest formą pomocy ludziom w uwalnianiu ich potencjału, a coaching międzykulturowy sprawia, że możliwe staje się uwolnienie jeszcze większego potencjału poprzez poznawanie rozmaitych światopoglądów oraz poszerzanie wachlarza możliwości [Rosiński 2011b, s. 31].

Najwięcej kontrowersji budzi stosowanie w przedsiębiorstwie coachingu proaktywnego. W tym przypadku coach występuje w roli tak zwanego adwokata diabła, popierającego negatywną stronę ambiwalencji osoby coachowanej w kwestii jego samego, jak i jego osiągnięć. Coach potwierdza negatywne zdania podopiecznego o sobie samym, często wyolbrzymia wady i utwierdza go w nich, jak również wy-

wołuje całą gamę negatywnych emocji. Jako narzędzia stosuje się m.in. przerywanie wypowiedzi, ośmieszanie zachowań, naśladowanie gestów i reakcji coachowanego. Jednak celem coachingu prowokatywnego nie jest poniżanie, lecz spowodowanie odpowiednich doświadczeń emocjonalnych i percepcyjnych, które pomogą coachowanemu w rozwoju psychospołecznym [Konieczna 2013, s. 54-56]. Stosowanie omawianego rodzaju coachingu wymaga od coacha nie tylko sporej odwagi, ale też bardzo dużego wyczucia, tak aby prowokatywne działania rzeczywiście służyły rozwojowi coachowanego, a nie tylko jego ośmieszeniu czy skrytykowaniu. O ile stosowanie coachingu prowokatywnego w czystej postaci jest dość ryzykowne i raczej się go nie poleca jako sposobu rozwoju pracownika w organizacji, to wykorzystanie jego wybranych elementów może się okazać skuteczne w wielu sytuacjach.

Niektóre ze współczesnych ujęć coachingu, takie jak coaching globalny, coaching holistyczny czy coaching transpersonalny, zmiierzają w kierunku systemowego podejścia. Coaching globalny to holistyczne podejście, które opiera się na wielu połączonych ze sobą perspektywach, ułatwiających rozwój ludzkiego potencjału służący osiągnięciu ważnych celów [Rosinski 2011a, s. xiv]. Bardzo podobnie do powyższej brzmi definicja coachingu holistycznego, w którym osobę coachowaną traktuje się jako jeden całościowy i spójny system, bez podziału na sferę prywatną i zawodową. W czasie coachingu uwzględnia się szereg czynników mających wpływ na zachowanie danej osoby i zakłada się, że wszystkie elementy systemu są ze sobą ściśle powiązane [Pilipeczuk 2012, s. 151]. Także coaching transpersonalny, bazując na metodach i perspektywach pochodzących z psychologii transpersonalnej, uwzględnia wszelkie powiązania pomiędzy jednostkami, rodzinami, społecznościami oraz organizacjami, kulturami i życiem prywatnym, a nawet sferą duchową [Wilson 2010, s. 64].

Dlatego też efektywny proces coachingu powinien obejmować kilka perspektyw. Perspektywa duchowa odnosi się do znaczenia ludzkiego życia i poczucia jedności danej osoby ze wszechświatem. Perspektywa kulturowa uwrażliwia na różnorodność w celu pobudzenia kreatywności. Kolejne punkty widzenia – polityczne i psychologiczne – dotyczą kolejno władzy i służby oraz emocjonalności i relacji. Perspektywa menedżerska zogniskowana jest na produktywność i rezultaty, natomiast fizyczna dotyczy zdrowia i sprawności fizycznej [Wilson 2010, s. 86].

5. Coaching i mentoring – powiązania i różnice

Zarówno coaching, jak i mentoring mają za zadanie przyczyniać się do rozwoju pracownika. Obie formy zorientowane są na przyszłość i stanowią uzupełnienie tradycyjnych metod szkolenia i rozwoju pracowników. Cechą wspólną jest także występowanie omawianych form w wersji *on-line* (e-coaching, e-mentoring), co spotyka się z uznaniem zwłaszcza wśród młodszych pokoleń. Mimo że zarówno coaching, jak i mentoring mają pomóc podopiecznym stawić czoło współczesnym wyzwaniom, przed którymi stają jednostki i organizacje, to jednak ich specyfika różni się w kilku kwestiach, co przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Różnice między coachingiem i mentoringiem

Coaching	Mentoring
Skoncentrowanie na celu	Skoncentrowanie na implikacjach wykraczających poza cel
Wydobywanie informacji, zdolności, umiejętności	Przekazywanie wiedzy
Najczęściej stosowany do osiągania celów krótkoterminowych	Najczęściej nastawiony na długoterminowy rozwój
Moderowanie, obserwacja, pobudzanie, wspieranie (unika się radzenia)	Udzielanie rad i eksperckich wskazówek
Sluchanie, zadawanie pytań, stymulacja	Opowiadanie o własnych doświadczeniach
Dostarczanie struktur, które ułatwiają tworzenie własnej sieci wsparcia	Otwiera drzwi, umożliwia kontakt z ważnymi osobami
Empatia i wsparcie	Doświadczenie
Określanie przyszłości na podstawie możliwości osoby uczestniczącej w coachingu	Określanie przyszłości na podstawie wiedzy innych
Coach nie musi być ekspertem ani nie musi być lubiany	Mentor powinien być ekspertem oraz osobą lubianą
Coach może być szefem podopiecznego	Mentor bardzo rzadko jest szefem podopiecznego

Źródło: opracowano na podstawie [Rosiński 2011a, s. 31; Clutterbuck 2002, s. 42; Nędzi 2013; Luecke 2006, s. 125].

Pomimo istotnych różnic między coachingiem i mentoringiem występują również wspólne części, ponieważ w praktyce nie da się oddzielić jednoznacznie jednej formy rozwoju od drugiej, a granice są czasami bardzo płynne. Zarówno w mentoringu wykorzystuje się elementy coachingu, jak i w coachingu elementy mentoringu, po to, aby w jak największym stopniu przyczynić się do rozwoju pracownika.

Dla porządku definicyjnego warto także oddzielić pojęcie coachingu od terapii, ponieważ niekiedy jest on błędnie traktowany jako jej odmiana. Coaching koncentruje się na przyszłości, natomiast terapia odwołuje się do przeszłości i teraźniejszości. Poza tym celem coachingu nie jest leczenie i uzdrawianie problemów emocjonalnych oraz psychicznych. Tym zajmuje się terapia. Coaching natomiast ma za zadanie wydobyć jeszcze więcej sił i energii z danej osoby, pomóc jej precyzyjnie określić cele oraz ukierunkować działania, tak aby z odwagą mogła sprostać pojawiającym się wyzwaniom.

6. Korzyści dotyczące stosowania mentoringu i coachingu w przedsiębiorstwach

Dobrze przeprowadzony coaching i mentoring skutkuje licznymi korzyściami zarówno dla pracowników, jak i całych organizacji.

Mentoring wzmacnia motywację oraz zwiększa chęć działania danego pracownika, co wpływa na poprawę efektywności. Ułatwia adaptację do specyfiki danej organizacji oraz rozeznanie w formalnej i nieformalnej strukturze organizacyjnej. Podopieczny zyskuje wiedzę praktyczną, zazwyczaj niezapisaną w kodeksach czy bazach wiedzy oraz dostęp w tzw. niedostępne rejony organizacji. Zapoznaje się z normami i wartościami występującymi w przedsiębiorstwie. Kształtują się pożądane zachowania, następuje zmiana postaw. Przyspiesza się proces uczenia pracowników oraz skraca czas nauki na błędach. Mentoring zapewnia także doradztwo i wsparcie kariery, ponieważ mentor informuje innych o postępach podopiecznego. Prowadzi to do większej pewności siebie pracownika oraz wzrostu zaangażowania [Marzec 2008, s. 84-85; Clutterbuck 2002, s. 60-66; Tabor 2013, s. 88].

Mentoring jest więc pozytywnie związany zarówno z obiektywnym, jak i subiektywnym sukcesem zawodowym [Marzec 2008, s. 84]. Wyznacznikiem sukcesu obiektywnego jest z reguły liczba awansów lub wysokość dochodów [Bozionelos 2006, s. 369]. Natomiast subiektywny sukces wyznaczają wewnętrzne kryteria, do których często zalicza się m.in. indywidualną satysfakcję pracownika z wykonywanej pracy i awansów, percepcję szans zawodowych, brak emocjonalnego wyczerpania [Bozionelos 2006, s. 369; Marzec 2008, s. 84].

W wyniku omawianego procesu zyskuje także osoba mentora. Mentoring stanowi dla niego nowe wyzwanie, chroni przed rutyną, co zwiększa motywację do pracy. To także możliwość wygospodarowania chwili na refleksję oraz odczuwanie satysfakcji, że jest się dla kogoś ważnym. Mentor także sam się uczy. Często jest zmuszony do zakwestionowania tradycyjnego sposobu myślenia. Poznaje odmienne punkty widzenia, co później może wykorzystać w kontaktach z własnymi podwładnymi. Niejednokrotnie zyskuje także większe poważanie ze strony kolegów [Clutterbuck 2002, s. 67-72].

Dzięki mentoringowi następuje transfer tzw. wiedzy ukrytej i jednocześnie przedsiębiorstwo unika jej utraty wraz z odejściem pracownika. Współtworzy się jednolita kultura organizacyjna. Następuje przekazywanie oraz uczenie norm i wartości cennych dla organizacji. Zaznajamia się pracowników z misją i wizją firmy. Kształtowane są otwarte stosunki między pracownikami, co wpływa na lepszą komunikację oraz rozwój kontaktów interpersonalnych, zwłaszcza nieformalnych. Przekaz informacji pomiędzy szczeblami potęguje wzrost innowacyjności oraz przepływ pomysłów. Nierzadko udrożnione kanały przepływu informacji zachęcają do pracy zespołowej. Wzrasta także motywacja, stopień integracji pracowników z firmą i lojalność. To z kolei przyczynia się do zmniejszenia rotacji wśród pracowników i ułatwia zatrzymanie osób cennych dla organizacji. Mentoring przyczynia się także do rozwoju liderów oraz pozyskiwania wiedzy o sposobie sprawowania i przekazywania władzy w przedsiębiorstwie. Ułatwia także rekrutację oraz adaptację zawodową [Aniszewska (red.) 2007, s. 76; Clutterbuck 2002, s. 53-60; Luecke 2006, s. 127-131; Tabor 2013, s. 86].

Zastosowanie coachingu także przynosi szereg profitów. Dzięki coachingowi ludzie mają motywację do zmian, inspirację do bardziej twórczego działania, wykorzystania w jeszcze większym stopniu posiadanego potencjału. Kolejne korzyści to szybsze dostosowywanie się do zmieniających się warunków, podejmowanie nowych wyzwań.

Wzrasta także świadomość mocnych i słabych stron oraz posiadanych umiejętności, a odpowiednia ocena własnego wpływu na innych przyczynia się do poprawy relacji i komunikacji interpersonalnej. Zwiększa się pewność siebie oraz poczucie sprawstwa związane z przekonaniem o kształtowaniu rzeczywistości i wpływie na bieg rzeczy. Skutkuje to braniem większej odpowiedzialności za własne działanie i nieobwinianiem innych. Kolejną korzyść to monitorowanie swojego sposobu działania i dopasowywanie do sytuacji [Syper-Kosowska, Rachwał 2012, s. 223].

Zwiększa się efektywność działań w wyniku dobrze obranych celów, świadomości zarówno wyznawanych wartości, jak i ciężaru posiadanych przekonań czy uprzedzeń. W wyniku coachingu często poprawia się równowaga między życiem zawodowym i prywatnym, co jest bardzo korzystne dla jednostki i organizacji, zwłaszcza w dłuższym okresie. Poprzez eliminację ograniczeń proces uczenia się jest dużo bardziej wydajny. Coachowany zyskuje także niezależność w myśleniu i podejmowaniu decyzji, co przekłada się na znajdowanie lepszych rozwiązań danych problemów. Wzrasta także elastyczność działań oraz kreatywność. Poprzez swoją postawę, konsekwentne dążenie do celów osoba coachowana może być inspiracją dla innych [Brzeziński 2010, s. 128]

Mimo że bardzo trudno mierzy się wzajemne zależności między stosowaniem coachingu a wzrostem innych czynników, a wykorzystywane metody i narzędzia pomiaru czasami budzą kontrowersje, to badania wykazały m.in. wzrost satysfakcji klienta, zwiększenie przychodów, zmniejszenie czasu wprowadzenia produktów na rynek, zwiększenie rentowności [Syper-Kosowska, Rachwał 2012, s. 223]. W jednej z firm wzrost produktywności grupy objętej coachingiem wynosił 88%, podczas gdy w innej, szkolącej się samodzielnie, nieco ponad 22% [Olivero i in. 2001]. Inne korzyści dla firmy to silna i twórcza kadra, satysfakcja i zadowolenie z wykonywanej pracy, będące skutkiem dopasowania sposobu realizacji zadań do potencjału pracowników, co wpływa na wzrost identyfikacji pracowników z firmą oraz zwiększenie lojalności. Dzięki coachingowi następuje także polepszenie komunikacji, a w konsekwencji poprawa jakości relacji w przedsiębiorstwie. Ponadto promuje się w przedsiębiorstwie ustawiczny rozwój i doskonalenie, co pozytywnie wpływa na wizerunek organizacji. Coaching przyczynia się również do rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego przedsiębiorstwa [Korzyści... 2013].

W wywiadach z pracownikami uczestniczącymi w procesie coachingu czy mentoringu jako główne korzyści wskazywane były wzrost motywacji, zaangażowania i ochrona przed wypaleniem zawodowym. Podkreślano możliwość pokonania barier hamujących skuteczne wykonywanie zadań, jak i lepsze kształtowanie relacji w środowisku pracy wynikających zarówno z rozwoju cech osobowościowych danego

pracownika, jak i z rozszerzenia sieci kontaktów. Według respondentów coaching dał im „napęd do działania”, nauczył „odnajdywania nowych dróg”, wykorzystywania szans. Zwiększył również wiarę we własne siły i możliwości. Pracownicy poddani omawianym metodom rozwoju poczuli się docenieni, objęci opieką, dzięki czemu zaspokojone zostały ich potrzeby uznania i samorealizacji. Respondenci wskazywali także na możliwość rozwiązywania problemów z innej sfery niż ta, w której przyszło im zdobywać swoje doświadczenie. Istotne było także uświadomienie sobie, że decyzje mają nie tylko efekt techniczny, wyrażony w liczbach, ale również efekt społeczny i niezwykle ważna jest umiejętność godzenia obu obszarów.

Nie mniej ważnym zagadnieniem, akcentowanym przez większość badanych, było zwrócenie uwagi na konieczność zachowania równowagi pomiędzy życiem osobistym i zawodowym. Ten problem daje o sobie znać wielu osobom na stanowisku kierowniczym. Przeważająca część pytanых wskazała pracę z coachem jako skuteczny środek na uchwycenie równowagi w życiu zawodowym i dobrą metodę zabezpieczenia się przed efektem znużenia i wyczerpania w pracy. Ponadto kierownicy podkreślali, że sami, poddając się coachingowi, nabyli przydatne umiejętności w pracy z podwładnymi, takie m.in., jak umiejętność aktywnego słuchania czy zadawania pytań niezawierających oceny.

W przypadku procesów związanych z mentoringiem pracownicy cenili sobie szczególnie tego rodzaju wsparcie w pierwszym okresie po zatrudnieniu oraz przy podejmowaniu nowych obowiązków lub rozwoju dotychczas nieistotnych kompetencji zawodowych. Większość respondentów wykazała potrzebę mentoringu podczas pierwszego okresu pracy w firmie, kiedy niezbędne jest nie tylko formalne zapoznanie się z obowiązkami i zakresem czynności, ale również wprowadzenie w strukturę przepływu informacji, przekazanie pożądaných wzorców zachowań oraz postaw wobec występujących w organizacji problemów i wyzwań. W niektórych firmach wprowadzono funkcję „buddy”, który nie będąc menedżerem osoby, którą ma pod swoją opieką, był odpowiedzialny za wzrost jej kompetencji oraz „wrastanie” w organizację. Nie jest to co prawda mentor *sensu stricto*, niemniej jednak jako kompetentna osoba godna zaufania podczas podejmowania wyzwań w nowym miejscu pracy korzysta on z wielu narzędzi mentoringowych. Dalszy rozwój pracownika przy pokonywaniu kolejnych etapów życia zawodowego wymaga już typowego mentora. Innym rodzajem mentoringu, wspomnianym przez badanych jako skuteczny, jest promowany w wielu dużych organizacjach mentoring „równoległy” (koleżeński). Międzynarodowe korporacje dążą do unifikacji wielu procesów w skali globalnej. Proces ten wymaga wykształcenia szerokiej rzeszy menedżerów i wykwalifikowanych pracowników o zbliżonym poziomie wiedzy o procesach i narzędziach wykorzystywanych w bieżącym biznesie, niezależnych od działu lub dywizji. Według opinii badanych pracowników, podstawowymi obszarami kontaktów z bardziej doświadczonymi partnerami pełniącymi funkcje mentorów są takie projekty, jak: wdrożenie nowego oprogramowania, reorganizacja systemu zakupów, produkcji lub zbytu lub zmiana struktury organizacyjnej. Pracownicy cenią w tym typie kontaktów z mentorem wysoki poziom fachowości i bezstronność udzielanych rad.

7. Ograniczenia oraz bariery stosowania mentoringu i coachingu

Choć stosowanie coachingu i mentoringu przynosi szereg benefitów zarówno pojedynczym pracownikom, jak i całej organizacji, to jednak nie w każdym przypadku zalety będą odczuwalne.

Korzyści odniosą przede wszystkim ci pracownicy, którzy dążą do całokształtu rozwoju zawodowego oraz chętnie się uczą. Istotny jest także właściwy poziom świadomości tego, czego chcą się nauczyć, jakie mają wyobrażenie o ciągłości awansu, rozwoju. Ważna jest także ambicja i chęć przejmowania odpowiedzialności zarówno za własne życie, jak i za funkcjonowanie organizacji [Luecke 2006, s. 133-134].

Ponadto coaching opiera się na sokratejskiej metodzie majeutycznej, „polegającej na dopomożeniu uczniowi w uświadomieniu prawdy, którą już zna, przez umiejętne stawianie pytań; metoda ta zakłada, że każdy człowiek posiada intuicyjną wiedzę o ideach” [Żukowska 2012, s. 274]. Jednak nie każdy potrafi sam znaleźć odpowiedź na pytania, a także nie każdy chce się rozwijać i podejmować wyzwania. Niekiedy też występujące lęki, inne problemy emocjonalne czy traumatyczne przeżycia z przeszłości są tak silne, że udaremniają realne spojrzenie w przyszłość. W tym przypadku zastosowanie coachingu czy mentoringu powinna poprzedzać terapia.

Kolejna kwestia to odpowiedni dobór mentora i coacha, którzy nie tylko będą profesjonalistami w omawianym zakresie, lecz także będą w stanie stworzyć owocną relację z konkretnym podopiecznym. Jednak nawet najbardziej doświadczonemu coachowi trudno jest spojrzeć na problem, wyzbywszy się własnego punktu widzenia czy podzielanych norm i wartości. Bardzo trudno jest podejść do problemu bez sugerowania rozwiązań czy chociażby niewerbalnej oceny. W przypadku mentoringu z kolei najtrudniejsze jest zakończenie relacji mentoringowej oraz pozostawienie swobody wyboru podopiecznemu. Zdarza się, że mentor nadmiernie angażuje się emocjonalnie, tworzy zbyt intymną relację, uzależnia podopiecznego i chce, żeby ten go naśladował i podążał ściśle według jego zaleceń. Nierzadko jest także zazdrosny o podopiecznego, jeżeli ten za szybko się rozwija.

Inne bariery rozwoju mentoringu to [Tabor 2013, s. 88]:

- niechęć do dzielenia się wiedzą,
- słabe porozumienie między pokoleniami,
- odmienny system pracy,
- obawa o utratę własnych korzyści,
- brak umiejętności uczenia innych.

Ograniczeniem coachingu i mentoringu może być także trudność z ewaluacją. Problematyczne jest jednoznaczne określenie, w jakim stopniu wzrost efektywności jest wynikiem zastosowania omawianych form rozwoju, a w jakim skutkiem innych procesów i działań, zwłaszcza że efekty coachingu i mentoringu pojawiają się często po dłuższym czasie.

Aby ułatwić lepszą ocenę skuteczności działań coachingu i mentoringu, czasami dąży się do bardzo dokładnego sprecyzowania celów, jakie przedstawiane formy rozwoju mają spełnić. Takie sformalizowane podejście nie jest jednak do końca właściwe. Zbytne ustrukturyzowanie omawianych procesów może przynieść więcej szkody niż pożytku. Osoby objęte coachingiem czy mentoringiem potrzebują swobody, aby móc samodzielnie odkryć właściwe rozwiązania i kroczyć drogą przemian [Eicher 2011, s. 29].

Pracownicy pracujący w Polsce i wypowiadający się na temat głównych barier wykorzystania mentoringu wskazują przede wszystkim problemy związane z dzieleniem się wiedzą. Zwłaszcza w czasach kryzysu występuje duży lęk o utratę pracy. W związku z tym poszczególne osoby nie chcą dzielić się tak zwaną władzą ekspercką, wynikającą z posiadania wiedzy niejawnej. Dodatkowo niechętnie ułatwiają innym rozwój ich kariery, wskazując na trud, jaki sami musieli ponieść dla rozwoju własnej.

Problem ze wskazaniem korzyści czy ograniczeń wynikających z coachingu wynika także z nadużywania tego pojęcia w praktyce gospodarczej. Ponieważ jest to termin dość modny, zauważa się, że jest nim nierzadko określane zwykle szkolenie czy inne procesy, które z coachingiem w ujęciu naukowym mają niewiele wspólnego.

Tabela 2. Wybrane korzyści i bariery stosowania coachingu i mentoringu w przedsiębiorstwach

	Coaching	Mentoring
Korzyści	<ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie motywacji, zaangażowania pracowników, – wzrost kreatywności, elastyczności działania, – podejmowanie się nowych wyzwań, zwiększenie samodzielności pracowników, – zyskanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym, – wsparcie kariery 	<ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie motywacji, zaangażowania pracowników, – transfer wiedzy (także tzw. ukrytej), doświadczeń, – łatwiejsza socjalizacja, – krzewienie pożądanej kultury organizacyjnej, – doradztwo, wsparcie kariery
Bariery	<ul style="list-style-type: none"> – niechęć do samorozwoju i refleksji nad własnym życiem, – nieumiejętność samodzielnego rozwiązywania problemów, – niewłaściwe rozumienie istoty i celów coachingu, – brak odpowiednich rozwiązań strukturalnych i środków finansowych, – problemy z ewaluacją 	<ul style="list-style-type: none"> – niechęć do dzielenia się wiedzą, – obawa związana z utratą władzy wynikającą z posiadania wiedzy niejawnej, – lęk przed utraceniem posiadanych korzyści, – nieumiejętność i brak chęci uczenia innych, – brak odpowiednich rozwiązań strukturalnych, – problemy z ewaluacją

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Tabor 2013, s. 88; Marzec 2008, s. 84-85; Clutterbuck 2002, s. 60-66; Brzeziński 2010, s. 128].

Inne bariery wynikają z niezrozumienia istoty coachingu i błędnego przekonania, że może być niebezpieczny. W mniemaniu niektórych respondentów pozwala się obcej osobie (i to często bez studiów psychologicznych) zajmować sprawami emocjonalno-psychologicznymi, co budzi nieufność i obawy pracowników. Ponadto coaching kojarzony jest niejednokrotnie z psychoterapią, której wiele osób nie zamierza się poddawać.

Respondenci wskazywali także na brak odpowiednich rozwiązań strukturalnych, jak również niedobór właściwie przygotowanych i zmotywowanych osób, które mogłyby być mentorem lub coachem. Inna związana z omawianym zagadnieniem kwestia dotyczy ograniczeń finansowych, a także problemów z jednoznaczną oceną skutków oraz skonstruowania mierników korzyści zastosowania omawianych metod dla przedsiębiorstwa.

Jako ograniczenie pracownicy wskazywali także, zwłaszcza występującą w mentoringu, perspektywę długookresową. W czasach licznych zmian i turbulencji otoczenia wiele osób oczekuje wręcz natychmiastowych rozwiązań, działa niemalże „z dnia na dzień”. Wielu pracowników nie jest zainteresowanych wyznaczaniem celów długookresowych czy czekaniem na korzyści, które powinny pojawić się w przyszłości.

Pomimo wielu ograniczeń związanych ze stosowaniem coachingu i mentoringu osoby objęte wywiadem uważają, że obie metody zyskują w Polsce na znaczeniu. Firmy coraz częściej zaczynają wprowadzać sformalizowane programy obejmujące wykorzystanie omawianych form w rozwoju pracowników, także tych pracujących na niższych szczeblach. W przedsiębiorstwach rośnie świadomość profitów, jakie daje prawidłowe kształtowanie spojrzenia na swoją karierę, umiejętności ustalania hierarchii celów i możliwość uczenia się nie na własnych błędach, ale w oparciu o rady doświadczonego mentora.

8. Podsumowanie

Pomimo licznych korzyści, jakie odnoszą pracownicy i przedsiębiorstwa z uczestnictwa w procesach coachingu i mentoringu, nie należy traktować omawianych zagadnień jako panaceum na wszelkie problemy osobiste i organizacyjne oraz antidotum na turbulencje otoczenia. Tak jak w wielu kwestiach związanych z zarządzaniem, tak i w przypadku rozwoju pracowników najistotniejsze jest odpowiednie dobranie metod i środków do konkretnej sytuacji oraz potrzeb danej jednostki. Choć może się okazać, że nie zawsze coaching i mentoring będą optymalną formą kształcenia i rozwoju, to na pewno warto wykorzystywać pewne ich elementy w codziennym życiu przedsiębiorstw. Ważne jest bowiem, żeby od czasu do czasu znalazł się ktoś, kto (parafrazując słowa T. Landry'ego) powie nam to, czego nie chcemy usłyszeć, który zobaczy to, czego nie chcemy widzieć, po to, żebyśmy zarówno my sami, jak i organizacje byli tym, czym zawsze chcieliśmy być.

Literatura

- Aniszewska G. (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
- Bozionelos N., *Mentoring and expressive network resources: Their relationship with career success and emotional exhaustion among Hellens employees involved in emotion work*, "International Journal of Human Resource Management" 2006, no. 2.
- Brzeziński Z., *Executive coaching*, [w:] L.D. Czarkowska (ed.), *Coaching as a Method of Developing Human Potential*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- Bell Ch.R., *Mentoring as partnership*, [w:] M. Goldsmith, L. Lyons, A. Freas (eds.), *Coaching for Leadership*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA 2000.
- Clutterbuck D., *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, Petit, Warszawa 2002.
- Eicher D., *Coaching und organisationale Veränderungsprozesse – eine organisationstheoretische Betrachtung*, [w:] Organisationsberatung Supervision Coaching 2011.
- Fryczyńska M., *Uczenie się a kompetencje – determinanty i zależności*, [w:] S. Konarski, D. Turek (red.), *Kompetencje transferowalne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Hargrove R., *Masterful coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Konieczna K., *Kontrowersyjna terapia. Coaching prowokatywny jako niestandardowa metoda rozwoju*, „Personel i Zarządzanie”, lipiec 2013.
- Korzyści z coachingu*, www.coachingpolska.pl/coaching/coaching-dla-firm/99, 2013.
- Law H., Ireland S., Hussain Z., *Psychologia coachingu*, PWN, Warszawa 2010.
- Luecke R., *Coaching i mentoring, jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006.
- Marzec I., *Od mentoringu do sukcesu zawodowego pracowników w społeczeństwie informacyjnym*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, Studia i Prace UE w Krakowie nr 1, Kraków 2008.
- Megginson D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokes P., Garrett-Harris R., *Mentoring w działaniu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008.
- Milczarek S. (red.), *Kultura pracy menedżera*, Placet, Warszawa 2010.
- Nędzi T., *Coaching i mentoring w zespole*, www.skills.pl, 2013.
- Olivero G., Bane K.D., Kopelman R.E., *Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency*, "Public Personnel Management" 2001, no. 26.
- Pilipczuk P., *Współczesna mitologia coachingu*, one Press, Gliwice 2012.
- Ramirez-Cyzio K., *Career coaching-trend or necessity?*, [w:] L. Czarkowska (red.), *Coaching as a method of developing human potential*, Poltext, Warszawa 2010.
- Rosiński P., *Globalny coaching: podejście zintegrowane*, Wydawnictwo New Dawn, Warszawa 2011a.
- Rosiński P., *Coaching międzykulturowy: jak wykorzystać potencjał tkwiący w różnicach narodowych, korporacyjnych i zawodowych*, Wydawnictwo New Dawn, Warszawa 2011b.
- Syper M., *Mentoring jako element strategii wspierania rozwoju zawodowego pracowników*, [w:] A. Glińska-Neweś, *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Dom Organizatora, Toruń 2008.
- Syper-Kosowska A., Rachwał M., *Rola mentoringu i coachingu w zarządzaniu talentami na przykładzie firmy Norma Polska*, [w:] L.D. Czarkowska, *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa 2012.
- Szumowski W., *Nowy model funkcji HR*, [w:] M. Przybyła (red.), *Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w teorii*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 137, Wrocław 2010.
- Tabor J.A., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2013.
- Turek D., Wojtczuk-Turek A., *Kompetencje transferowalne. Przegląd definicji, modeli i stanowisk teoretycznych*, [w:] S. Konarski, D. Turek (red.), *Kompetencje transferowalne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

- Whitmore J., *Coaching for Performance: GROWing People, Performance and Purpose*, Nicholas Brealey, London 2003.
- Whitworth L., Kimsey-House K., Sandahl P., *Coaching koaktywny. Umiejętności wspierające sukces klienta*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Wilson C., *Coaching biznesowy*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Żukowska J., *Naukowe ujęcie coachingu*, [w:] P. Wachowiak, *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

COACHING AND MENTORING AS A RESPONSE TO NEW CHALLENGES IN THE EMPLOYEES DEVELOPMENT

Summary: This paper presents the problem of coaching and mentoring in the context of their effectiveness in the employees development. After describing the challenges faced by today's organizations and individuals, the concept of mentoring has been defined. Moreover the feature of effective mentoring relationships have been pointed out. Then definitions, perspectives, types and the benefits of coaching have been explained. Finally coaching and mentoring have been compared and benefits and barriers of their use have been shown.

Keywords: coaching, mentoring, employees development.