

**Marta Dobrzyniak**

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

## **Coaching i mentoring jako formy wsparcia pracownika w środowisku pracy**

*Nie można zatrudnić „rąk do pracy”;  
razem z nimi przychodzi ich właściciel<sup>1</sup>.*

Peter F. Drucker

**Słowa kluczowe:** pracownik, środowisko pracy, *coaching*, *mentoring*, wsparcie

**Key words:** employee, work environment, coaching, mentoring, support

### **Wstęp**

Przyszłość organizacji zależy od kapitału ludzkiego. Coraz więcej specjalistów zajmujących się rozwojem organizacji i ich pracowników wskazuje na konieczność ciągłego podnoszenia kwalifikacji. Rozwój pracownika obejmuje doskonalenie kwalifikacji oraz podnoszenie motywacji pracownika, a także rozwijanie jego kompetencji zawodowych niezbędnych do wykonywania obecnych i przyszłych zadań. Wspieranie pracowników może przyczynić się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa i indywidualnych celów pracownika<sup>2</sup>. Wsparcie pracowników w środowisku pracy obejmuje zarówno tradycyjne metody (np. szkolenia), jak i w coraz większej mierze wykorzystuje *coaching* oraz *mentoring*<sup>3</sup>.

W artykule są omówione obie formy wsparcia pracowników z uwzględnieniem kontekstu środowiska pracy.

---

<sup>1</sup> P. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa 2010.

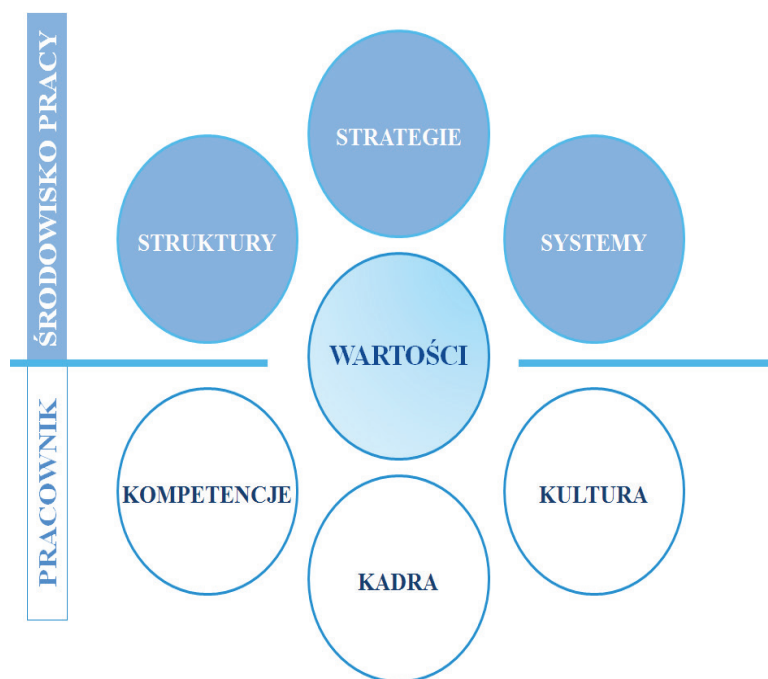
<sup>2</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998, s. 24; Z. Jasiński, *Zarządzanie pracą*, Agencja Wydawnicza, Warszawa 1999, s. 145; B. Babczyński, *Nowoczesne formy rozwoju pracownika czyli jak poszerzać wiedzę pracowników, rozwijać ich kompetencje i umiejętności niezbędne do wykonywania pracy na obecnym bądź przyszłym stanowisku* <http://wuplodz.praca.gov.pl/documents/58203/842291/Nowoczesne%20formy%20rozwoju%20pracownika.pdf/b4c4a834-bb9e-4831-aa81-ff8257fb2d47?t=1406796129000> [24.04.2016].

<sup>3</sup> Z. Jasiński: *Zarządzanie pracą...*, s. 145; B. Babczyński, *Nowoczesne formy...*

## Pracownik w środowisku pracy

Na środowisko pracy składa się wiele elementów. Jednym z powszechnie stosowanych modeli obrazujących środowisko pracy jest model „7S”. Ten model może być dobrą podstawą do zaplanowania wsparcia poprzez *coaching*, jak i poprzez *mentoring*.

Koncepcja autorstwa Thomasa Petersa i Roberta Watermana model „7S” ma już ponadtrzydziestoletnią historię, jeśli przyjąć za datę jej powstania publikację modelu organizacji z 1984 roku. Koncepcja ta opisuje model organizacji, w którym elementy „miękkie” to: KADRA, KOMPETENCJE oraz KULTURA organizacji. Zestaw „miękkich” elementów dopełniają trzy elementy związane z organizacją – „twarde”: STRUKTURY, SYSTEMY i STRATEGIE. Centrum modelu stanowią WARTOŚCI, które mogą być rozumiane jako przestrzeń porozumienia pomiędzy tym, co ważne dla pracowników i tym, co jest istotne dla misji i celów organizacji.



Rysunek 1. Model 7S McKinseya (opracowanie własne)<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Na podstawie: L. J. Mullins, *Management and organisational behaviour*, Pearson Education, Londyn, 1999, s. 863.

Przyjrzyjmy się poszczególnym elementom modelu (rys. 1). **Struktury** to jednostki organizacyjne, które są ze sobą powiązane i pełnią określone funkcje i role. Struktura organizacyjna jest ściśle powiązana z SYSTEMAMI, które pozwalają na sprawne funkcjonowanie organizacji i relacji pomiędzy strukturami. **Systemy** dotyczą na przykład procesu decyzyjnego, planowania, przepływu informacji, procedur działania, instrumentów sterowania i kontroli<sup>5</sup>. Do systemów możemy też zaliczyć takie zadania, jak rekrutacja, doskonalenie kadr, przestrzeganie standardów jakości, system awansowania i wspierania rozwoju zawodowego itd.

**Strategia** dotyczy konkretnych celów i działań, które mają doprowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>6</sup>. **Strategia** to inaczej sposób osiągnięcia celów, który wykorzystuje zarówno działające i stale doskonalone systemy, jak i strukturę dopasowaną do zadań. Można też wyróżnić bardziej szczegółowe strategie, na przykład dotyczące innowacyjności, ekspansji na rynkach międzynarodowych itd.

Wyżej wymienione elementy (struktury, strategie, systemy) dotyczą środowiska pracy, czyli samej organizacji.

Elementy modelu „7S” związane bezpośrednio z pracownikiem to **kultura** przedsiębiorstwa i społeczny klimat pracy, **kadra**, a także **kompetencje**<sup>7</sup>. W tym artykule autorka przyjęła definicję kompetencji nawiązującą do europejskich wytycznych dotyczących ram kwalifikacji z 2009 roku. Oznacza to, że autorka jest zdania, że kompetencje obejmują praktyczne wykorzystanie wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonania zadania, umiejętności, które są właściwe dla danego stanowiska pracy i procesu pracy. To także – co być może ma szczególne znaczenie – odpowiednie zaangażowanie obejmujące zarówno autonomię pracownika, jak i jego odpowiedzialność za rolę, zadanie i inicjatywę związane z doskonaleniem procesów pracy. Kompetencje oznaczają udowodnioną zdolność stosowania wiedzy, umiejętności i zdolności osobistych, społecznych lub metodologicznych, ukazywaną w pracy lub nauce oraz w karierze zawodowej i osobistej<sup>8</sup>. W europejskich ramach kwalifikacji kompetencje określane są w kategoriach odpowiedzialności i autonomii.

**Kultura** przedsiębiorstwa i społeczny klimat pracy<sup>9</sup> wynikają bezpośrednio z uznawanych przez pracowników i promowanych przez organizację wartości. Kulturę organizacji dobrze obrazuje model Edgara Scheina.

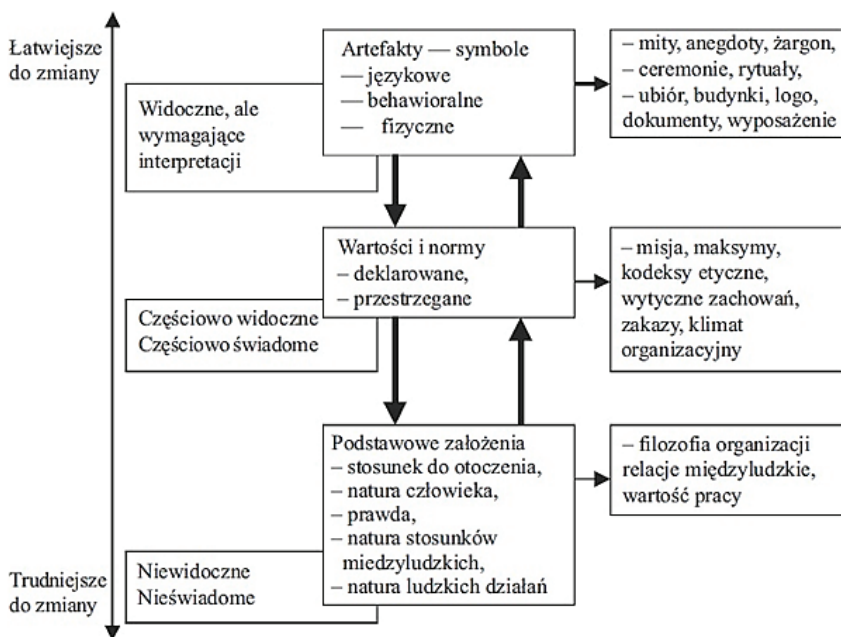
<sup>5</sup> K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 240–241.

<sup>6</sup> Ibidem, s. 240–241.

<sup>7</sup> Ibidem.

<sup>8</sup> Por. Europejskie Ramy Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (ERK), s. 11.

<sup>9</sup> K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 240–241.



Rysunek 2. Model kultury organizacyjnej wg E. Scheina

Źródło: A. Wojtowicz, *Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji*, s. 168.

file:///C:/Users/User/Downloads/Istota%20i%20modele%20kultury%20organizacyjnej.pdf [24.04.2016].

Przedstawiona na rysunku 2. struktura kultury organizacyjnej wskazuje na widoczne (świadome) i nieświadomione składniki środowiska pracy. Te właściwości kultury organizacyjnej zostaną wykorzystane dla podkreślenia znaczenia wsparcia *coachingowego*, które pozwala między innymi na dotarcie do nieświadomych przekonań i zasobów, mogących mieć znaczenie dla tworzenia środowiska pracy i funkcjonowania pracowników w tym środowisku.

**Kadrę** stanowią kategorie pracowników, fachowość kadry kierowniczej – ten element wiąże się z zarządzaniem personelem<sup>10</sup>.

Elementem łączącym środowisko pracy i pracownika są cele i wartości wspólne, stanowiące motywy przewodnie przedsiębiorstwa, a podzielane przez pracowników<sup>11</sup>.

Model „7S” jest interesujący jako punkt odniesienia do rozważania nad *coachingem* i *mentoringiem*. Przyjrzyjmy się zatem tym formom wsparcia.

<sup>10</sup> K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 240–241.

<sup>11</sup> Ibidem.

## Istota *coachingu*

Według Sary M. Thorpe i Jackie Clifford „coaching to pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje konkretną umiejętność lub wiedzę<sup>12</sup>”.

*Coaching* zajmuje się aktualną sytuacją klienta i wykorzystuje ukształtowane w przeszłości jego atrybuty (zasoby, poglądy, doświadczenia, relacje i in.) dla osiągnięcia w przyszłości zamierzonych celów. Warto dodać, że owo „wykorzystywanie” może przynieść rozmaite korzyści: może stać się źródłem motywacji, może być podstawą do zmiany punktu widzenia albo do poszerzenia perspektywy postrzegania danej rzeczywistości. Istotne jest to, aby uwaga w *coachingu* była skierowana na zmiany dotyczące przyszłości. Wizja sukcesów osiągniętych w przyszłości, smak osiągnięć, które są oznakami owych sukcesów, aplauz pobrzmiewający w wyobraźni klienta zdobywającego samodzielnie obrane cele – mogą stać się ważnymi czynnikami stymulującymi dążenie do zmiany.

*Coaching* może pomagać w zdefiniowaniu życiowych priorytetów, w określeniu celów bądź wyznaczeniu dróg, które do nich prowadzą, daje też okazję do konkretnych osiągnięć, pozwala zaplanować i wykonać pierwszy krok, podążać wytyczoną ścieżką, sprawdzać zadowolenie z postępów.

## Specyfika *mentoringu*

Termin „mentor” pochodzi z eposu greckiego „Odyseja” od imienia przyjaciela Odysuseusza, Mentora, któremu wyruszając pod Troję „powierzył cały swój dom i kazał czuwać nad wszystkim<sup>13</sup>”. Mentor miał za zadanie wychowywać, nauczać i doskonalić syna Odysuseusza – Telemacha. Być może mentor może inspirować, nauczać swoich podopiecznych (pracowników). Albert Einstein dostrzegł jednak w nauczaniu swoich studentów nikłą własną rolę, twierdząc wręcz: „Nigdy niczego nie nauczyłem moich studentów. Tworzę im jedynie warunki, w których mogą się uczyć<sup>14</sup>”. Czy na tym polega podejście mentora, tworzącego odpowiednią przestrzeń dla podopiecznego? Poszukajmy wspólnie odpowiedzi.

Mentor – jak pamiętamy z greckiej mitologii – cieszył się zaufaniem ojca swego podopiecznego, który powierzył mu opiekę nad synem. Można więc przyjąć, że Mentor szanował młodego Telemacha i go wspierał, a także chronił,

---

<sup>12</sup> S. Karwala, *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty* file:///C:/Users/User/Downloads/1501.pdf [24.04.2016]; S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu*, REBIS, Poznań 2004, s. 17.

<sup>13</sup> S. Karwala, *Mentoring...* op. cit., s. 110; Homer, *Odyseja*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1998, s. 46, 47.

<sup>14</sup> A. Szlęk, E. Miłoś, T. Bratek T., *Uczyć się inaczej*, FRSE (Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji), Warszawa 2013, s. 23.

zwłaszcza że przybierał w mitologii także postać Ateny, potężnej bogini<sup>15</sup>. Mianem mentora określa się osobę o rozwiniętych kompetencjach, godną zaufania, będącą – podobnie jak mistrz – wzorem do naśladowania. Często też nazywamy tak kogoś, kto miał na nasze życie znaczący wpływ, był inspiracją i wsparciem<sup>16</sup>. Według Davida Clutterbucka „mentor to człowiek doświadczony, który chce podzielić się swoją wiedzą z kimś o doświadczeniu skromniejszym, w relacji charakteryzującej się wzajemnym zaufaniem<sup>17</sup>. Inną definicję mentora podaje Gordon Shea. Twierdzi on, że mentorzy to ludzie, którzy poprzez własną pracę i działanie pomagają innym wykorzystać ich własny potencjał<sup>18</sup>”.

Przyjrzyjmy się poszczególnym elementom modelu „7S” i ich powiązaniu z *coachingiem* i *mentoringiem*.

## **Coaching i mentoring jako formy wsparcia pracownika**

*Coaching* można odnosić do miękkich elementów modelu „7S”, związanych z pracownikami: kompetencji, kadry i kultury, a także do wartości.

*Mentoring* można odnieść zarówno do wspierania perspektywy rozwoju zawodowego pracownika, jak i do jego doskonalenia jako wykonawcy zadań służących „twardym” elementom modelu „7S”, czyli celom strategicznym realizowanym w określonej strukturze i przy zastosowaniu przyjętych systemów.

W jaki sposób wsparcie *coachingowe* pracownika może wpływać na jego funkcjonowanie w środowisku pracy?

Prawidłowo przeprowadzone wsparcie *coachingowe* odwołuje się do tożsamości osoby, jej systemu wartości oraz do przekonań, które są podstawą rozumienia siebie i swojej roli, tak w środowisku pracy, jak i w innych sferach. *Coach* dba o to, by w procesie wsparcia obrane drogi doskonalenia pracownika zapewniały odpowiednią harmonię pomiędzy różnymi aspektami jego życia, zwaną niekiedy równowagą pomiędzy pracą a życiem (ang. *work-life balance*). Z punktu widzenia pracodawcy istotne jest nie tylko to, by pracownik dobrze radził sobie z godzeniem ról zawodowych i prywatnych, ale także to, by wartości cenne dla pracownika były spójne z wartościami stanowiącymi podstawę misji organizacji. Dzięki wsparciu *coachingowemu* można oczekiwać zwiększonego poczucia sensu pracy, w zgodzie z własnymi przekonaniem i z wartościami firmy, z którymi pracownik może łatwiej się identyfikować wtedy, kiedy uświadomi sobie, które wartości są wspólne.

---

<sup>15</sup> Encyklopedia PWN, hasło Mentor; <http://encyklopedia.pwn.pl/> [25.04.2016].

<sup>16</sup> S. Karwala, *Mentoring...*

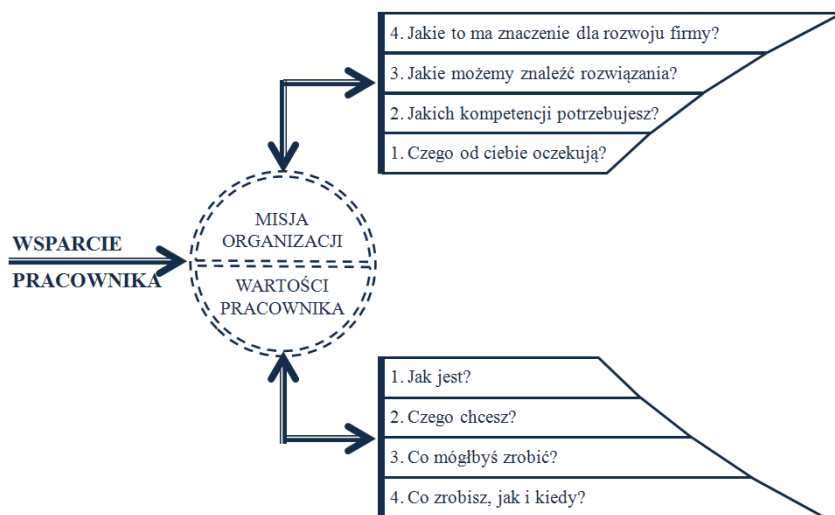
<sup>17</sup> Ibidem; D. Clutterbuck, *Everyone Needs a Mentor*, Chartered Institute of Personnel & Development, London 1991, s. 78.

<sup>18</sup> S. Karwala, *Mentoring...*; G. Shea, *Mentoring: A Guide to the Basics*, Kogan Page, London 1992, s. 78.

Cennym wkładem wsparcia *coachingowego* jest rozwijanie niektórych kompetencji, zwłaszcza tych, które dotyczą samoświadomości, zarządzania własnym życiem i kształtowania relacji z innymi członkami organizacji, a także z osobami spoza środowiska pracy. Dlatego to wsparcie nie wymaga od *coacha*, aby był on profesjonalistą w danej dziedzinie – to nie ma znaczenia dla powodzenia wsparcia *coachingowego*. Dzięki *coachingowi* pracownik może sobie uświadomić zasoby, które dzięki temu będzie mógł wykorzystać na przykład na stanowisku pracy (wiele zasobów, którymi dysponujemy, jest zmagazynowanych w nieświadomości)<sup>19</sup>.

Wsparcie *coachingowe* może istotnie przyczynić się do odpowiedniego doboru kadry, bowiem dobrze funkcjonujący *coach* zwróci uwagę na różne właściwości osobowe i funkcjonalne, ważne dla kształtowania pracy zespołowej, sprawowania funkcji przywódczych i zarządczych itp.

Kultura organizacji jest tym elementem, w którym wsparcie *coachingowe*, jak i *mentoringowe* mogą świetnie ze sobą współpracować: *coaching* zwraca uwagę na wartości pracownika, mentor wyjaśnia znaczenie wartości organizacji, przekładających się na misję, strategię i inne elementy jej funkcjonowania. Odrębność i komplementarność wsparcia pracownika poprzez *coaching* i *mentoring* przedstawia rysunek 3.



Rysunek 3. Odrębność i komplementarność wsparcia pracownika poprzez *coaching* i *mentoring*

Opracowanie własne.

<sup>19</sup> Model Noela Burcha za: J. Flower, *In the Mush*, "Physician Exec" 25 (1), 1999, s. 64–66.

Zasadnicza rola mentora, który jest zazwyczaj świetnym znawcą danej branży, stanowiska pracy, a często także firmy, w której świadczy usługi mentoringowe, polega na ułatwieniu – zwłaszcza młodym pracownikom – opanowania tajników pracy na stanowisku i współpracy z innymi pracownikami. Często pracownik nie zna albo nie rozumie, jak działa cała organizacja – w tym przypadku wsparcie mentora jest niezwykle cenne i oszczędza wiele wysiłku i czasu. Mentor znający wszelkie niuanse, a także szerszy kontekst działania organizacji, może odegrać znaczącą rolę we wskazywaniu sensu i znaczenia zadań wykonywanych na danym stanowisku. W ten sposób mentoring w krótkim czasie pomaga pracownikowi lepiej rozumieć jego własną rolę i zintegrować ją z zamierzeniami dotyczącymi samorealizacji, a także planu awansu zawodowego w przyszłości.

## Podsumowanie

Wsparcie pracownika w środowisku pracy jest istotnym zadaniem organizacji, nawiązującym do jej misji i do wartości podzielanych przez pracowników. *Coaching* pozwala na uświadomienie pracownikom ich roli, rozwija poczucie identyfikacji z firmą i wspiera samodzielne kierowanie własnym rozwojem. *Mentoring* przyczynia się do optymalnego wykorzystania doświadczonych profesjonalistów i wspiera jakość zaangażowania pracowników zgodnie ze standardami organizacji. Powiązanie obu tych form wsparcia ze specyfiką organizacji może stanowić dobry punkt wyjścia do planowania wsparcia pracowników w środowisku pracy.

## Bibliografia

1. Babczyński B., *Nowoczesne formy rozwoju pracownika czyli jak poszerzać wiedzę pracowników, rozwijać ich kompetencje i umiejętności niezbędne do wykonywania pracy na obecnym bądź przyszłym stanowisku* <http://wuplodz.praca.gov.pl/documents/58203/842291/Nowoczesne%20formy%20rozwoju%20pracownika.pdf/b4c4a834-bb9e-4831-aa81-ff8257fb2d47?t=1406796129000> [24.04.2016].
2. Clutterbuck D., *Everyone Needs a Mentor*, Chartered Institute of Personnel & Development, London 1991.
3. Drucker P., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa 2010.
4. Encyklopedia PWN, hasło Mentor; <http://encyklopedia.pwn.pl/> [25.04.2016].
5. Flower J., *In the Mush*, "Physician Exec" 25 (1), 1999.
6. Homer, *Odyseja*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 1998.
7. Janasz K., Janasz W., Koziół K., Szopik-Depczyńska K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.



8. Jasiński Z., *Zarządzanie pracą*, Agencja Wydawnicza, Warszawa 1999.
9. Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty* file:///C:/Users/User/Downloads/1501.pdf [24.04.2016].
10. Koziół L., *Aspekty behawioralne procesu zarządzania*, [w:] *Problemy transformacji systemowej krajów Europy Środkowo-Wschodniej*, red. St. Lis, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tarnów 1998.
11. Mullins L.J., *Management and organisational behaviour*, Pearson Education, Londyn, 1999.
12. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998.
13. Shea G., *Mentoring: A Guide to the Basics*, Kogan Page, London 1992.
14. Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu*, Wyd. Rebis, Poznań 2004.
15. Szłęk A., Miłoś E., Bratek T., *Uczyć się inaczej*, FRSE (Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji), Warszawa 2013.
16. Wojtowicz A., *Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji* file:///C:/Users/User/Downloads/Istota%20i%20modele%20kultury%20organizacyjnej.pdf [24.04.2016].

### Streszczenie

W artykule zostały zaprezentowane dwie formy wsparcia pracowników w środowisku pracy: *coaching* i *mentoring*. Autorka opisała wsparcie pracowników poprzez *coaching* i *mentoring* w odniesieniu do modelu organizacji, zawierającego zarówno elementy strukturalne, jak i „miękkie” – mające znaczenie dla pracowników. Został przedstawiony model organizacji, a następnie autorka wskazała istotę *coachingu* i specyfikę *mentoringu*. Artykuł skupia się na ukazaniu znaczenia, odrębności i komplementarności obu wybranych form wsparcia pracowników w środowisku pracy.

### Coaching and mentoring as measures of employee support in work environment

#### Summary

In the following article, there have been presented two forms of supporting employees in the working environment: coaching and mentoring. The author has outlined the support of employees through coaching and mentoring with respect to the organizational model that includes both structural and “soft” aspects, related mainly to the staff. The organizational model has been presented and the author has indicated the specific features of coaching and mentoring. The article focuses on presenting of the importance, the complementary functions and distinctions of the two selected forms of support of employees in the workplace.