



**Marta Miszczak**

Wojskowa Akademia Techniczna  
Wydział Cybernetyki  
Instytut Organizacji i Zarządzania  
mism1@poczta.onet.pl

## COACHING I MENTORING JAKO NOWOCZESNE METODY ROZWOJU KOMPETENCJI PRACOWNIKA I ICH APLIKACJA W SIŁACH ZBROJNYCH RP

**Streszczenie:** Dbałość o kapitał ludzki, jako najcenniejszy zasób organizacji, uwzględnia różnorakie formy szkolenia. Zalicza się do nich przeżywający renesans mentoring oraz modny ostatnio coaching. W artykule zwrócono uwagę na powszechne wykorzystanie wspomnianych form rozwoju zawodowego pracownika w strukturach organizacji cywilnych, zastanawiając się jednocześnie, jak wygląda ta kwestia w Polskich Siłach Zbrojnych. Wychodząc z założenia pewnych podobieństw pomiędzy cywilnymi organizacjami zhierarchizowanymi a armią, założono podobną możliwość i skuteczność zastosowania mentoringu i coachingu w armii. Celem artykułu jest zidentyfikowanie, w jakim stopniu rozwój kompetencji zawodowych w armii jest wsparty coachingiem i mentoringiem. Na potrzeby podjętych rozważań wykorzystano analizę literatury oraz badania ankietowe przeprowadzone wśród wyższej kadry oficerskiej Wojska Polskiego.

**Słowa kluczowe:** coaching, mentoring, rozwój kadry zawodowej w armii.

**JEL Classification:** M53.

### Wprowadzenie

Formy rozwoju osobistego czy zawodowego w postaci mentoringu i coachingu były obecne w praktyce od dawna, miały one jednak najczęściej charakter nieoficjalny. Współcześnie, ujmując mentoring i coaching w ramy formalne, próbuje się je aplikować w różnych sferach działania człowieka, m.in. w biznesie. Towarzyszy temu myśl o zwiększeniu efektywności poprzez stymulowanie i wspieranie nauki pracownika. Ostatecznie z zabiegu korzysta również organizacja, która dysponuje konkurencyjnym na rynku kapitałem ludzkim.

Wychodząc z założenia pewnych podobieństw pomiędzy cywilnymi organizacjami zhierarchizowanymi a armią, autorka zakłada podobną możliwość i skuteczność zastosowania mentoringu i coachingu w armii. Celem artykułu jest zidentyfikowanie, w jakim stopniu rozwój kompetencji zawodowych w armii jest wsparty coachingiem i mentoringiem. Do realizacji celu wykorzystano analizę literatury oraz badania ankietowe przeprowadzone wśród wyższej kadry oficerskiej Wojska Polskiego.

## 1. Coaching i mentoring – kontrowersje definicyjne

Popularność coachingu i mentoringu w Polsce wzrosła od drugiej połowy lat 90., chociaż wcześniej te formy rozwoju zawodowego były praktykowane bez wyraźnego ich nazewnictwa [Oleksyn, 2011, s. 185]. Terminologia anglosaska została zaadaptowana na grunt języka polskiego, a wszelkie jej tłumaczenia mogą skutkować nieporozumieniem bądź zatraceniem istoty jednej lub drugiej formy rozwoju zawodowego. Dla przykładu coach bywa tłumaczony jako trener lub szkoleniowiec [Landsberg, 2002; Armstrong, 2005, s. 791; Parsloe i Wray, 2008]. Niektórzy utożsamiają coaching z mentoringiem lub traktują coaching jako składową mentoringu [Landsberg, 2002]. Nie zgadzają się na to autorzy dążący do większej precyzji w definiowaniu obu form rozwoju zawodowego [Thorpe i in., 2007, s. 17-19; Parsloe i Wray, 2008, s. 24].

Trudno jednak, wobec ogromnej ostatnio popularności mentoringu, a zwłaszcza coachingu, doprecyzować ich definicje. Te formy rozwoju pojawiają się w sporcie, w życiu osobistym, w sferze żywieniowej, w biznesie i w wielu jeszcze innych. Różnorodność definicji coachingu i mentoringu jest również wynikiem ich interdyscyplinarności. Posługuje się nimi m.in. psychologia, socjologia, filozofia.

O trudnościach definicyjnych pisze wielu autorów [np. Wujec, 2012, s. 4-25; Bennewicz, 2010, s. 65], w tym E. Parsloe i M. Wray, mówiąc o „semantycznej dżungli” [2008, s. 21].

Różnorodność definicyjną coachingu obrazuje B. Wujec [2012, s. 4-25]. Przegląd definicji coachingu z perspektywy historycznej prowadzi przywołaną autorkę do zarysowania dwóch trendów w rozumieniu istoty coachingu. Pierwszy trend (biorąc pod uwagę perspektywę klienta) wskazuje na przejście z bycia nauczonym (dyrektywne instruowanie) do bycia uczącym się (w procesie facylitacji lub samouczenia się). Drugi trend pokazuje zmianę w koncentracji z wyników na proces i rozwój [Wujec, 2012, s. 12]. Zdaniem B. Wujec „ewolucja od dyrektywności do partnerstwa i od instruowania do czerpania z zasobów we-

wewnętrznej mądrości stopniowo zaczęła odróżniać coaching od innych form uczenia się i rozwoju” [Wujec, 2012, s. 12]. Te dwa aspekty podkreśla w definicji coachingu również T. Oleksyn [2011, s. 185] oraz M. Bennewicz [2010, s. 60-62].

Według T. Oleksyna [2011, s. 186] relacje w coachingu są partnerskie i otwarte. W mentoringu, ze względu na większą wiedzę, doświadczenie, czasem wiek mentora, są one budowane na zasadzie mistrz-uczeń. Podając istotę mentoringu, T. Oleksyn [2011, s. 186] wskazuje na większą zasadność stosowania mentoringu wobec osób niedoświadczonych, np. absolwentów lub nowo zatrudnionych. W ujęciu T. Oleksyna [2011, s. 186] „mentoring polega na stałym kontakcie nowego niedoświadczonego pracownika z mentorem, którym jest człowiek doświadczony, o postawie opiekuńczej i życzliwej wobec nowicjusza, który wprowadza go w treść pracy i środowisko zawodowe”. Zazwyczaj jest to człowiek starszy z sukcesami, wyższą pozycją zawodową w organizacji i w hierarchii zawodowej [Wojtczuk-Turek, 2014, s. 337], początkujący podopieczny nie stanowi w związku z tym dla niego zagrożenia.

E. Parsloe i M. Wray, wyjaśniając, jak należy rozumieć mentoring, posługują się obszerną definicją deskryptywną, zaznaczając, że ma być ona pomocna przede wszystkim organizacjom o typowej, hierarchicznej strukturze zarządzania [Parsloe i Wray, 2008, s. 82]. Z definicji tej wynikają różnice pomiędzy coachingiem i mentoringiem dotyczące kontekstu stosowania obu form rozwoju, odpowiedzialności coacha lub mentora, rodzaju i czasu trwania relacji pomiędzy coachem/mentorem a uczącym się oraz w przypadku mentora braku zależności służbowych [Parsloe i Wray, 2008, s. 81].

D. Clutterbuck [1998, za: Parsloe i Wray, 2008, s. 23] wskazuje różnicę w rozumieniu i stosowaniu mentoringu w USA i Europie. W tradycyjnej amerykańskiej definicji mentoringu głównym jej elementem jest ukierunkowanie na karierę z pomocą potężnego sponsora. Mentorem jest zwykle „ktoś starszy i potężniejszy, kto w zamian za wyciągniętą dłoń, poradę i pomoc oczekuje lojalności” [Clutterbuck, 1998, za: Parsloe i Wray, 2008, s. 79]. W takim rozumieniu istotą mentoringu jest pomoc w wykonywaniu właściwych ruchów na drodze kariery – mniej uwagi poświęca się nauce. W europejskiej definicji mentoringu rozwojowego zasadniczym celem jest osobisty rozwój i nauka (przy okazji może się pojawić postęp na ścieżce kariery). W związku z tym mentorem jest osoba z większym doświadczeniem, a nie większą władzą i najczęściej relacje mentor-mentee nie mają charakteru zależności służbowych [Clutterbuck, 1998, za: Parsloe i Wray, 2008, s. 23].

Podsumowując: wobec różnorodności definicyjnej i językowej istnieje duża trudność w precyzyjnym i jednoznacznym określeniu, jak należy rozumieć coaching i mentoring. Niepełne mogą być też zestawienia elementów różnicują-

cych omawiane pojęcia. Świadczy o tym literatura obrazująca problem. Ze względu na myśl przewodnią artykułu uwagę zwracają definicje akcentujące proces uczenia się i nabywania kompetencji. Do takich należy definicja coachingu E. Parsloe i M. Wray oraz M. Armstronga. Według E. Parsloe i M. Wray coaching to „proces, dzięki któremu możliwe staje się przyswajanie wiedzy i rozwój, a przez to doskonalenie umiejętności” [Parsloe i Wray, 2008, s. 49]. Podobną interpretację przedstawia M. Armstrong, dla którego coaching to technika szkolenia prowadząca do rozwoju umiejętności, wiedzy i postaw [Armstrong, 2005, s. 791]. Są to jednak dość ogólne definicje, dlatego ich dopełnieniem powinno być zaakcentowanie partnerskich relacji występujących pomiędzy coachem a coachee, w przeciwieństwie do bardziej asymetrycznych relacji pomiędzy mentorem a mentee. Istotne jest również to, że relacje między coachem a coachee są czasowo krótsze niż relacje między mentorem a mentee. Dodatkowo podkreślana jest konieczność eliminowania zależności służbowej w mentoringu, podczas gdy w coachingu nie stanowi to problemu. Na doświadczenie, a czasem i różnice wiekowe zwraca się uwagę w mentoringu, chociażby przez porównania mentora do rodzica [Armstrong, 2005, s. 792] czy kogoś pomiędzy przyjacielem a rodzicem [Parsloe i Wray, 2008, s. 81]. Typowa dla mentoringu dyrektywność jest w coachingu zastępowana dyskretnym naprowadzaniem i skłanianiem do samodzielnego myślenia.

Biorąc pod uwagę powyższe założenia oraz definicję proponowaną przez Organizację European Mentoring Centre, mentoring można byłoby rozumieć jako „wolną od zależności służbowych pomoc innej osobie w dokonaniu znaczących postępów w nauce, pracy lub myśleniu” [za: Parsloe i Wray, 2008, s. 79-90], oferowaną najczęściej przez osobę starszą, z większym doświadczeniem i wiedzą zawodową.

Obie formy rozwoju zawodowego mają prowadzić do „pomagania ludziom i wspierania ich w indywidualnym uczeniu się po to, by mogli maksymalizować swój potencjał, doskonalić umiejętności, ulepszać działanie i stać się takimi, jakimi chcą się stać” [Parsloe i Wray, 2008, s. 33].

## **2. Korzyści płynące z coachingu i mentoringu**

Coaching i mentoring są cenionymi formami rozwoju pracownika ze względu na liczne korzyści. Niektórzy podkreślają obustronne profity dla coacha i coachee oraz mentora i mentee. Inni wymieniają przede wszystkim profity dla korzystających z usługi (coachee lub mentee) i/lub organizacji [Wojtczuk-Turek, 2014, s. 339]. Biorąc pod uwagę efektywność pracowników i organizacji, należy rozważyć korzyści głównie w tych obszarach.

Pracownik uczestniczący w coachingu wzmacnia i rozwija samoświadomość, poznaje swoje mocne strony, obszary rozwoju, styl poznawczy, sposoby nawiązywania relacji z innymi, czynniki motywujące, wartości czy długoterminowe cele [Rzycka, 2012, s. 63]. Uczy się również zaufania do innych. Wzrasta jego samodzielność, poczucie sprawstwa oraz zaangażowanie [Wojtczuk-Turek, 2014, s. 339]. Rozwój nowych umiejętności, możliwość usunięcia braków prowadzi do większej skuteczności w realizacji zadań zawodowych [Wojtczuk-Turek, 2014, s. 339]. Owocuje to przygotowaniem do pracy zespołowej, a co z tym może się wiązać – również do pełnienia funkcji lidera [Bennewicz, 2010, s. 81; Wojtczuk-Turek, 2014, s. 339]. Kompetencje przywódcze w wojsku są szczególnie pożądane ze względu na zespołowy charakter pracy oraz działania w warunkach bojowych.

Organizacja, w której jest praktykowany coaching, zyskuje niejednokrotnie wspólnie z pracownikiem np. polepszenie relacji w pracy, sprawnie działające zespoły, mniejszy lęk i opór wobec zmian [Rzycka, 2012, s. 63]. Lepiej jest również wykorzystany potencjał pracowników [Wojtczuk-Turek, 2014, s. 339], wzrasta ich kreatywność i promowanie właściwej kultury organizacyjnej oraz zachowań etycznych [Oleksyn, 2011, s. 186].

Właściwie przygotowany proces coachingu to szybszy i tańszy od ogólnych szkoleń grupowych sposób trenowania kadr kierowniczych [Bennewicz, 2010, s. 68; Oleksyn, 2011, s. 186]. Redukcje kosztów wynikających z coachingu wewnętrznego podkreśla również A. Dąbrowska [2010, s. 124]. Dowody w postaci wyliczenia zysków z coachingu podaje natomiast McGovern i in. [2001, s. 1-9].

Pracownik poddany mentoringowi poszerza wiedzę specjalistyczną oraz lepiej rozumie sytuację organizacji. Wsparcie organizacyjne, zapewnione przez mentora, daje pracownikowi większą pewność siebie i poczucie bezpieczeństwa. Prowadzi to do pozytywnych wyników pracy, rozwiązywania problemów oraz wzrostu zaangażowania. Skutkuje również zwiększeniem poczucia satysfakcji z pracy i wzrostem intencji pozostania w firmie. Pracownik staje się bardziej dostrzegany (większa rozpoznawalność), co sprzyja awansom [Wojtczuk-Turek, 2014, s. 339]. Mentor bywa zwykle dla mentee autorytetem. Pozytywne informacje zwrotne płynące od mentora i ambitne zadania przez niego stawiane mogą prowadzić do tzw. efektu Pigmaliona [Kmiotek, Piecuch, 2012, s. 64].

Organizacja, w której jest praktykowany mentoring, posiada cenne narzędzie zatrzymania pracownika w firmie. Mentor jest źródłem informacji na temat oczekiwań dotyczących wydajności pracy [Wojtczuk-Turek, 2014, s. 339]. Organizacje stosujące mentoring zapewniają sobie ciągłość wiedzy i pokoleń pracowników.

Korzyści wynikające zarówno z mentoringu, jak i coachingu to:

- zagospodarowywanie pracowników o najwyższym potencjale [Bennewicz, 2010, s. 81];
- wysoka efektywność i szybkie osiągnięcie samodzielności i wprawy u uczącego się pracownika [Oleksyn, 2011, s. 186]; trwałość i skuteczność efektów coachingu w porównaniu ze szkoleniami jest bardzo wysoka [Wujec, 2012, s. 17]; Roy Harrison opisał amerykańskie badania (1998), które pokazują, że przeciętnie zaledwie 10-20% wiedzy i umiejętności przekazanych podczas szkolenia przenosi się do miejsca pracy [za: Parsloe i Wray, 2003, s. 46];
- wzrost kreatywności pracowników i promowanie właściwej kultury organizacyjnej oraz zachowań etycznych [Oleksyn, 2010, s. 186; Wojtczuk-Turek, 2014, s. 399];
- szansa na realizowanie wartości ważnych w zawodach z misją społeczną (np. lekarz, wojskowy, nauczyciel) [Wojtczuk-Turek, 2014, s. 399];
- pozytywny wizerunek pracodawcy [Wojtczuk-Turek, 2014, s. 399], który jest dla wojska szczególnie ważnym atrybutem w konkurencji o pozyskanie z rynku najlepszych kandydatów do zawodu.

Finalną korzyścią zastosowania w rozwoju pracowników mentoringu i coachingu jest zwiększenie efektywności organizacji [Wojtczuk-Turek, 2014, s. 399; Dąbrowska, 2010, s. 124].

Doceniając korzyści, należy oczywiście wspomnieć, że mentoring i coaching to metody, które nie są pozbawione wad, np. wysoki koszt ich stosowania.

### **3. Coaching i mentoring – aplikacja metod rozwoju zawodowego pracownika w wojsku**

Wydaje się, że w polskiej armii mentoring i coaching są mało popularne i nieopisane wystarczająco dobrze w specjalistycznej literaturze poświęconej wojsku. Częściej mentoring i coaching praktykuje się w armiach zachodnich, stąd w artykule odwołanie do źródeł obcojęzycznych i praktyk armii sojusznicznych.

W amerykańskiej armii mentoring, coaching i doradztwo (*counselling*) traktuje się jako 3 ważne instrumenty przywódcy. Wyjaśnienie, jak należy rozumieć każdy z nich, można znaleźć w rozporządzeniu wojskowym armii USA [(ADRP) 6-22, 2012, s. 1-9]. Mentoring określa się w nim jako „dobrowolną relację rozwojową, istniejącą pomiędzy osobą o większym doświadczeniu i osobą o mniejszym doświadczeniu, która charakteryzuje się wzajemnym zaufaniem i szacunkiem” [Thomas i Thomas, 2015, s. 51]. Relacje mentoringu nie ograniczają się do przelozonego. Generalnie powinien być to ktoś z większym doświadczeniem. Może to być

osoba posiadająca równy stopień wojskowy lub zajmująca równoważne stanowisko służbowe. Coaching opisuje się jako „technikę rozwoju” stosowaną przez specjalistów w celu poprawy umiejętności, zadania lub specyficznych zachowań [Thomas i Thomas, 2015, s. 51].

W armii amerykańskiej 76% oficerów i podoficerów posiada mentorów, a 67% admirałów USA Navy przyznaje się do korzystania z tej formy wsparcia na różnych etapach rozwoju kariery [Steinberg i Foley, za: Karaszewski, 2008, s. 290]. W armii holenderskiej oficer, który przygotowuje się do objęcia wyższego stopniem stanowiska, przechodzi roczny kurs przywództwa, w ramach którego doskonalą swoje kompetencje zgodnie z wymogami armii. W ciągu tego roku ma do dyspozycji kilkanaście sesji z coachem [www 1].

W Wojsku Polskim zasady podnoszenia kwalifikacji personelu wojskowego są regulowane przez zapisy art. 52-56 Ustawy z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych oraz stosowne rozporządzenia [www 2]. Formy i zasady szkolenia zostały ujęte w Rozporządzeniu Ministra Obrony Narodowej z dnia 15 września 2014 r. w sprawie nauki żołnierzy zawodowych [www 3]. Są w nim wymieniane kursy kwalifikacyjne, studia podyplomowe oraz studia drugiego stopnia na kierunku zarządzanie dla oficerów. Podoficerowie mogą także skorzystać z kursów kwalifikacyjnych [www 4]. Wymieniane są również kursy doskonalące, celem których jest uzupełnienie wiedzy i przygotowanie do pełnienia obowiązków na konkretnym stanowisku służbowym określonym w karcie opisu danego stanowiska służbowego [www 4]. Organizując wybraną formę podnoszenia kwalifikacji, bierze się pod uwagę potrzeby Sił Zbrojnych RP oraz potrzeby szkoleniowe żołnierza zawodowego zawarte w jego opinii służbowej [www 3]. Niestety badania przeprowadzone przez Wojskowe Biuro Badań Społecznych w 2013 r. [Kiciński, 2013, s. 22] wskazują, że w sprawie doskonalenia zawodowego żołnierze spotykają się często z odmową ze strony przełożonego.

Opinię o sytuacji szkoleniowej w polskiej armii z perspektywy kadry dowódczej oraz popularność różnych form rozwoju zawodowego, a w szczególności coachingu i mentoringu, można przedstawić na podstawie odpowiedzi 102 żołnierzy zawodowych uczestniczących w badaniu poświęconemu zarządzaniu kapitałem ludzkim w Siłach Zbrojnych RP<sup>1</sup>. Badanie było przeprowadzone w 2015 r. metodą sondażu diagnostycznego. Ankietowanymi byli żołnierze zawodowi pełniący funkcje na stanowisku dowódczym (67% badanych) oraz na innych stanowiskach (w komórkach personalnych jednostek wojskowych). Zde-

---

<sup>1</sup> Badanie *Zarządzanie kapitałem ludzkim w Siłach Zbrojnych w świetle współczesnej wiedzy w zakresie zarządzania* było realizowane w ramach pracy badawczej PBS nr 916/2015. Kierownikiem zespołu badawczego był K. Piotrkowski.

cydowana większość ankietowanych (89%) reprezentuje korpus oficerów starszych. Anonimowy kwestionariusz ankiety, który posłużył za narzędzie badawcze, składał się z 40 pytań poświęconych różnym aspektom zarządzania kapitałem ludzkim w wojsku, w tym problematyce rozwijania kompetencji.

Wyniki badania pozwalają stwierdzić, że tworzenie profili kompetencyjnych stanowisk służbowych w armii jest powszechną praktyką. O tym, że są one aktualnie opracowane i wdrażane, poinformowało 82% ankietowanych, oraz że są w trakcie opracowań – 15% respondentów.

Najczęściej stosowanym instrumentem w planowaniu i realizacji rozwoju zawodowego żołnierzy są szkolenia (38% odpowiedzi), a najrzadziej pełnienie funkcji lub ról (18% odpowiedzi).

Respondenci byli proszeni o wskazanie, spośród wymienionych form/metod szkolenia zawodowego, tych, które są aktualnie stosowane w jednostkach organizacyjnych Sił Zbrojnych RP. Odpowiedzi wskazują na różnorodność sposobów podnoszenia kwalifikacji i rozwoju kompetencji żołnierzy (tabela 1). Na pierwszym miejscu znalazł się instruktaż na stanowisku pracy, natomiast coaching i mentoring zajęły końcową część listy, uzyskując odpowiednio wskazania: 2% oraz 3%.

**Tabela 1.** Formy/metody szkolenia stosowane w Siłach Zbrojnych RP

Forma szkolenia	Odpowiedzi
Instruktaż na stanowisku pracy	8%
Przekazywanie doświadczeń	7%
Zastępstwa na stanowiskach pracy	7%
Wykłady	7%
Studia zaoczne (w tym podyplomowe)	7%
Konsultacje z przełożonym	6%
Zlecanie zadań	6%
Specjalistyczny instruktaż	6%
Konferencje	6%
E-learning	6%
Seminaria	5%
Rotacja na stanowiskach pracy	4%
Grupowe formy pracy	4%
<b>Mentoring</b>	3%
Udział w pracach projektowych	3%
Blended learning	3%
Analiza przypadków	3%
<b>Coaching</b>	2%
Instruktaż komputerowy	2%
Trening psychologiczny	2%
Odgrywanie ról	2%
Inne	1%

Źródło: Badania własne w ramach pracy badawczej PBS nr 916/2015 *Zarządzanie kapitałem ludzkim w Siłach Zbrojnych w świetle współczesnej wiedzy w zakresie zarządzania pod kierownictwem K. Piotrkowskiego* (N = 102).



Z jednej strony mniejsza popularność coachingu i mentoringu w porównaniu z innymi formami rozwoju zawodowego w armii nie powinna dziwić. Coaching i mentoring są pewną nowością na rynku szkoleniowym. Przy założeniu, że usługę coachingu realizowałyby firmy zewnętrzne, ich wada wiąże się z wysokimi kosztami. Coaching i mentoring to również formy rozwoju, w których konieczne jest zaufanie i otwartość, a to w relacjach zawodowych nie zawsze może być przyjmowane ze zrozumieniem i akceptacją (zwłaszcza w strukturach zhierarchizowanych). Z drugiej strony należy zauważyć, że ankietowanymi byli żołnierze reprezentujący korpus oficerów starszych, zajmujący wyższe stanowiska służbowe i pełniący funkcje dowódcze. Wzorując się na potrzebach organizacji cywilnych w zakresie wspierania zawodowego wyższych kadr kierowniczych za pomocą coachingu (*executive coaching*) [np. Olivero i in., 1997, s. 461-469; Hall i in., 1999, s. 39-53; Bennewicz, 2010, s. 69] i mentoringu, można uznać, że te formy rozwoju znalazłyby możliwość zastosowania w armii.

W przypadku kobiet pewnym ograniczeniem we wprowadzeniu mentoringu w Wojsku Polskim może być znikoma ich ilość zajmująca stanowiska dowódcze. Problem ten pojawia się również w organizacjach cywilnych, o czym informuje A. Giddens [2004, s. 382]. Ze względu na małą ilość kobiet na stanowiskach kierowniczych kobietom na drodze zawodowej trudno znaleźć mentorkę. W przeciwieństwie do tradycyjnego układu (mężczyzna mentor i mężczyzna mentee), relacja mężczyzna mentor i kobieta mentee nie zawsze jest dobrze odbierana przez otoczenie [Giddens, 2004, s. 382]. W amerykańskim środowisku wojskowym, jak wynika z badań, kobieta żołnierz nie ma większego problemu z pozyskaniem mentora [www 5, s. 7 i 9]. W Wojsku Polskim, ze względu na niską popularność formalnego mentoringu w polskiej armii oraz stosunkowo niedawną (od 2004 r.) obecność kobiet w zawodzie żołnierza, trudno pod tym względem ocenić sytuację. Warto zauważyć, że wśród badanej kadry dowódczej było tylko 7% kobiet. Być może z tych względów bliska byłaby w warunkach polskich tendencja zarysowana przez A. Giddensa.

Analiza literatury oraz przedstawione wyniki badań pozwalają wnioskować jedynie o niskiej popularności mentoringu i coachingu w polskiej armii. Wydaje się, że istnieje konieczność dalszych badań identyfikujących bardziej wnikliwie zapotrzebowanie żołnierzy na opisywane formy rozwoju zawodowego oraz możliwości wojska w tym względzie. Przykłady armii zachodnich mogą stanowić ułatwienie aplikacji mentoringu i coachingu na gruncie polskiej armii. Warto również czerpać z doświadczeń organizacji cywilnych, w których ta forma rozwoju zawodowego staje się coraz bardziej popularna.

## Podsumowanie

Mentoring i coaching są formami rozwoju zawodowego charakterystycznymi dla organizacji wiedzy. W armiach zachodnich są one praktykowane z powodzeniem. W polskiej armii formalny mentoring i coaching nie jest popularny. Wskazuje na to literatura, własne obserwacje i prezentowane wyniki badania. Mając na względzie przykłady armii zachodnich oraz korzyści wynikające ze stosowania mentoringu i coachingu, warto na nie zwrócić uwagę również w Siłach Zbrojnych RP.

## Literatura

- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012).
- Clutterbuck D. (1998), *Learning Alliances*, IPD, London, za: E. Parsloe, M. Wray (2008), *Trener i mentor, udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wyd. ABC a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Dąbrowska A. (2010), *Z praktyki coacha – szanse i słabości coachingu prowadzonego przez coacha wewnętrznego*, „Coaching Review”, nr 1, s. 123-135.
- Giddens A. (2004), *Socjologia*, WN PWN, Warszawa.
- Hall D.T., Otazo K.L., Hollenbeck G.P. (1999), *Behind Closed Doors: What Really Happens in Executive Coaching*, „Organizational Dynamics”, Vol. 27, s. 39-53.
- Kiciński Ł. (2013), *Profesjonalizacja Sił Zbrojnych RP w opinii żołnierzy zawodowych*, Sprawozdanie z badań WBBS, Warszawa.
- Kmiotek K., Piecuch T. (2012), *Zachowania organizacyjne*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Landsberg M. (1996), *The Tao of Coaching*, Harper Collins, za: E. Parsloe, M. Wray (2008), *Trener i mentor, udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wyd. ABC a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Landsberg M. (2002), *Tao szkolenia*, Wyd. Studio Emka.
- McGovern J., Lindemann M., Vergara M., Murphy S., Barker L., Warrenfeltz R. (2001), *Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment*, „The Manchester Review”, Vol. 6, No. 1, s. 1-9.
- Oleksyn T. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Olivero G., Bane K.D., Kopelman R.E. (1997), *Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency*, „Public Personnel Management Volume”, Vol. 26, No. 4, s. 461-469.

- Parsloe E., Wray M. (2008), *Trener i mentor, udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wyd. ABC a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Rzycka O. (2012), *Menedżer coachem*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Steinberg A.G., Foley D.M. (1999), *Mentoring in the Army: From Buzzword to Practice*, "Military Psychology", No 4, za: R. Karaszewski (2008), *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Wyd. TNOiK, Toruń.
- Thomas J., Thomas T. (2015), *Mentoring, Coaching, and Counseling Toward a Common Understanding*, "Military Review", July-August, s. 50-57.
- Thorpe S., Clifford J., Thorpe S., Clifford J. (2007), *Podręcznik coachingu. Podręcznik szkolenia. Niezbędnik dla instruktorów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Wojtczuk-Turek A. (2014), *Zastosowanie coachingu i mentoringu w procesie rozwoju pracowników* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje*, PWE, Warszawa.
- Wujec B. (2012), *Geneza i definicje coachingu*, "Coaching Review", No. 4, s. 4-28.
- [www 1] [www.mindsonar.pl](http://www.mindsonar.pl) (dostęp: 12.09.2016).
- [www 2] Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, [www.zw.wp.mil.pl](http://www.zw.wp.mil.pl) (dostęp: 23.10.2016).
- [www 3] Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 15 września 2014 r. w sprawie nauki żołnierzy zawodowych. Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa, dnia 8 października 2014, poz. 1352, [www.isap.sejm.gov.pl](http://www.isap.sejm.gov.pl) (dostęp: 23.10.2016).
- [www 4] [bip.mon.gov.pl](http://bip.mon.gov.pl) (dostęp: 23.10.2016).
- [www 5] A.G. Steinberg, S.M. Nourizadeh, *Superior, Peer, and Subordinate Mentoring in the U.S. Army*, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Presented at the 110th Annual Convention of the American Psychological Association, 22 August 2001, Chicago, IL, s. 7 i 9, [www.deomi.org](http://www.deomi.org) (dostęp: 12.09.2016).

#### COACHING AND MENTORING AS A MODERN METHODS OF COMPETENCE DEVELOPMENT WORKER AND THEIR APPLICATION IN POLISH ARMED FORCES

**Summary:** The attention to human capital as the most valuable asset an organization takes into account the various forms of training to ensure permanent employee development, for the benefit of him and the organization. These include of mentoring and coaching fashionable recently. The author draws attention to the widespread use of these forms of professional development worker in the structures of civil organizations, while wondering how this issue in the Polish Armed Forces. The author assuming some similarities between civil hierarchical organizations and army, assumes a similar possibility and efficacy of mentoring and coaching in the army. This article aims to identify the extent

to which the development of professional competence in the army is supported by coaching and mentoring. For this purpose a literature analysis and survey, conducted among senior officers of the Polish Army.

**Keywords:** coaching, mentoring, professional development of staff in the army.