

Iwona Ślęzak-Gładzik<sup>1</sup>

## Mentoring jako metoda wspierająca rozwój potencjału pracowników

### Abstrakt

Celem publikacji jest zaprezentowanie mentoringu jako metody wspierającej rozwój osobisty i zawodowy. Przedstawione zostały różne jego definicje, a następnie dokonano próby dookreślenia istoty mentoringu. Zaprezentowano potencjalne korzyści dla wszystkich zaangażowanych w jego realizację stron: podopiecznych, mentorów oraz organizacji. Wskazano czynniki sukcesu wdrażania programów mentoringowych, a także przyczyny ewentualnych niepowodzeń.

W publikacji stosowane są zamiennie różne, funkcjonujące w praktyce oraz literaturze przedmiotu określenia osoby objętej opieką mentora: uczeń, podopieczny, *mentee*, protegowany, mentorowany.

Słowa kluczowe: mentoring, mentor, *mentee*, rozwój pracowników

## Mentoring as a method of developing the potential of employees

### Abstract

The main aim of the paper is to present mentoring as a method supporting personal and professional development of an individual. The author discusses various aspects of mentoring and attempts to define the essence of mentoring. Benefits for all parties involved in the process – mentees, mentors and organisations – are examined. Success factors of mentoring programmes are identified, as well as any aspects that may lead to its failure.

Keywords: mentoring, mentor, mentee, employees' development

---

<sup>1</sup> Katedra Systemów Zarządzania i Logistyki, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska; e-mail: igladzik@prz.edu.pl.

## Wstęp

Mentoring, czyli znana od wieków relacja mistrz–uczeń, to coraz częściej świadomie wykorzystywana metoda zarządzania rozwojem i karierą pracowników. Celem mentoringu jest rozwinięcie potencjału ucznia (*mentee*) i przygotowanie do czekających go wyzwań zawodowych bądź/i osobistych. Jest stosowany z powodzeniem w różnego rodzaju środowiskach: biznesie, administracji publicznej, organizacjach pozarządowych, w edukacji. Sprawdza się, na przykład, na etapie wdrażania nowych pracowników, przy okazji awansu, rozpoczynania działalności w nowej dziedzinie, jako wsparcie programów rozwoju talentów czy wyrównywania szans zawodowych grup dyskryminowanych.

Mentoring jest sposobem na wykorzystanie potencjału dojrzałych pracowników, którzy zgromadzili ogromny kapitał wiedzy i doświadczenia, są „nośnikami” cennych dla organizacji wartości i pożądanых postaw, mogą więc pełnić funkcję przewodników dla młodego pokolenia pracowników. Korzyści z realizacji programu mentoringowego odnoszą wszystkie zaangażowane strony: miano mentora to rodzaj wyróżnienia i docenienia zawodowego, dla *mentee* to pomoc w osiągnięciu dojrzałości zawodowej i osobistej, firma natomiast zyskuje większe zaangażowanie pracowników i, co istotne, sprzyja w ten sposób transferowi wiedzy, przekazywaniu unikatowego know-how organizacji, a także promowaniu odpowiednich postaw oraz wartości spójnych z wizją i misją organizacji.

Słowo mentoring pochodzi z mitologii greckiej, pierwsze odnotowane użycie słowa mentor występuje w *Odysei* Homera. Mentor był przyjacielem Odyseusza, opiekował się jego żoną Penelopą i synem Telemachem podczas wojny trojańskiej i długiego powrotu Odyseusza do domu. Bogini Atena, wspomagając Telemacha w poszukiwaniach zaginionego ojca, przyjmowała często postać Mentora, pełniła funkcję mądrego doradcy, opiekuna, nauczyciela (Roberts, 1999, cyt. za: Wojtczuk-Turek, 2014, s. 333).

Współczesny mentoring wywodzi się z pojęcia terminowania, praktyki w zawodzie. „W czasach, kiedy światem interesów rządziły gildie kupieckie, droga na szczyt biznesu zaczynała się od terminowania w warsztacie mistrzowskim, u kupca lub kapitana statku. Ten starszy, bardziej doświadczony człowiek przekazywał swoją wiedzę na temat tego, jak dane zadanie ma być wykonane i jak działać w świecie interesów” (Clutterbuck, 2002, s. 10). Rewolucja przemysłowa stworzyła

zapotrzebowanie na ogromną liczbę rąk do pracy, co uniemożliwiło indywidualne podejście do poszczególnych pracowników. Terminowanie spowodowane zostało do masowych szkoleń w dziedzinie konkretnych umiejętności technicznych. Z czasem w wielkich przedsiębiorstwach wykształcił się zwyczaj przekazywania doświadczeń zawodowych nowo zatrudnionym przez starszych stażem pracowników. Menedżerowie wyższych szczebli mogli zwrócić uwagę na utalentowanego, potencjalnego przyszłego lidera, otoczyć go swoją opieką i wsparciem. Mentoring był zatem stosowany w praktyce (jako działanie ułatwiające funkcjonowanie młodych pracowników), choć w sposób niesformalizowany i nienazwany (Clutterbuck, 2002, s. 11).

Do tej znanej od wieków relacji mistrz–uczeń sięga coraz więcej współcześnie działających firm, obejmując swych pracowników programami mentoringu. Najczęściej są one przeznaczone dla:

- absolwentów, podejmujących pierwszą pracę zawodową,
- młodych ludzi o niezbyt wysokich kwalifikacjach formalnych charakteryzujących się jednak dużą inteligencją, ambicją i chęcią nauki,
- pracowników wykazujących wyraźne uzdolnienia menedżerskie.

Zadaniem mentorów jest przekazywanie im zarówno wiedzy i umiejętności, jak i najważniejszych elementów kultury organizacyjnej (Sidor-Rządkowska, 2012, s. 25).

Jak zauważa Tadeusz Oleksyn, również w Polsce mentoring obecny jest od dawna, choć bez nazywania stosowanych praktyk tym terminem (Oleksyn, 2011, s. 186). Zdaniem Małgorzaty Sidor-Rządkowskiej mentoring jest jedną z najbardziej wartościowych form wspierania rozwoju pracowników: „Jest formą wręcz naturalną. W dobrze zarządzanych organizacjach dzielenie się przez doświadczone osoby wiedzą i doświadczeniem z młodszymi pracownikami stanowi nieodłączny element funkcjonowania” (Sidor-Rządkowska, 2013, s. 31).

Do wzrostu zainteresowania mentoringiem w ostatnich dziesięcioleciach przyczyniło się, jak twierdzi David Clutterbuck, sformalizowanie procesu: „Zamiast pozwolić mu się zdarzać żywiołowo, przedsiębiorstwa amerykańskie postanowiły udzielić mentoringowi formalnego wsparcia, tworząc struktury, zapewniając potencjalnym orłom, czyli najbardziej utalentowanym pracownikom, pomoc i opiekę kogoś piastującego w przedsiębiorstwie wyższe stanowisko. Po jakimś czasie dobrodziejstwem mentoringu objęto również inne grupy pracowników, chcąc w ten sposób zlikwidować nierówności szans zatrudnienia. W końcu idea znalazła zastosowanie również w stosunkach przedsiębiorstw ze szkołami i społecznością lokalną oraz w wielu dziedzinach działalności niepowiązanej ze światem biznesu” (Clutterbuck, 2002, s. 17).

Aktualnie mentoring znajduje zastosowanie w znacznie większej ilości sytuacji zawodowych, do wymienionych wcześniej przykładów można dodać programy (Clutterbuck, 2002, s. 22):

- wyrównywania szans zawodowych grup dotychczas dyskryminowanych ze względu na środowisko pochodzenia, wiek, płeć,
- dla menedżerów najwyższych szczebli,
- pomocy kobietom w powrotach do pracy po urloпах macierzyńskich,
- pomagające w bezstresowym przejściu na emeryturę,
- rozwoju talentów,
- dla osób planujących rozpoczęcie działalności gospodarczej.

Cele mentoringu to nie tylko określenie potencjału kierowniczego adepta, doskonalenie kompetencji menedżerskich, pomoc w realizacji ścieżki kariery, ale także usprawnienie komunikacji wewnętrznej, wzrost motywacji i identyfikacji z organizacją (Sitko-Lutek, 2004, s. 109).

## Czym jest mentoring? Przegląd definicji

W celu zaprezentowania różnorodności podejść i treści definicyjnych posłużę się kilkoma przykładami. Eric Parsloe i Monika Wray definiują mentoring jako proces, którego zadaniem jest „umożliwienie, stymulowanie i wspieranie nauki” (Parsloe i Wray, 2002, s. 81). Inna, bardziej rozbudowana definicja, autorstwa Erica Parsloe’a, brzmi: „Mentoring to pomoc i wsparcie udzielane ludziom w zarządzaniu ich własną nauką w celu maksymalnego wykorzystania ich potencjału, rozwoju ich umiejętności, polepszenia uzyskiwanych przez nich wyników oraz wsparcia ich w dążeniu do stania się osobą, jaką pragną być” (cyt. za: Clutterbuck, 2002, s. 15).

David Megginson i David Clutterbuck podkreślają nieliniowy (czyli niewchodzący w zakres obowiązków menedżera liniowego) charakter relacji mentoringowej. Mentoring ich zdaniem to: „udzielanie drugiej osobie indywidualnej pomocy nieliniowej w przekształcaniu wiedzy, pracy lub myślenia” (Megginson, Clutterbuck i in., 2008, s. 17). Zdarza się, że w środowisku pracy menedżerowie liniowi z powodzeniem pełnią również funkcję mentorów, jednak w sytuacjach takich – jak zauważają Megginson i Clutterbuck – cechuje ich zazwyczaj wysoko rozwinięta umiejętność oddzielania tych funkcji (Megginson, Clutterbuck i in., 2008, s. 17). Zdaniem cytowanych autorów jedną z cech mentoringu jest wspieranie podopiecznego w dokonywaniu istotnych zmian, a rola mentora polega na pomocy „w uchwyceniu szerszego znaczenia tego, co się aktualnie dzieje,

a co na pierwszy rzut oka może się wydawać nieistotne” (Megginson, Clutterbuck i in., 2008, s. 18).

Richard Luecke, wskazując na znaczenie angielskiego czasownika *to mentor*, czyli udzielać mądrych i rzetelnych porad oraz rzeczownika *mentor* – osoba, która pomaga innym ludziom doświadczyć rozwoju osobistego poprzez uczenie się, dochodzi do stwierdzenia, iż mentoring polega 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).

Według Michaela Armstronga mentoring jest działaniem wspierającym planowanie kariery (Armstrong, 2000, s. 492). Definiuje mentoring jako proces, w którym wybrane i przeszkolone osoby udzielają wskazówek i rad umożliwiających ich podopiecznym robienie kariery. Celem mentoringu jest uzupełnienie nauki na miejscu pracy<sup>2</sup>, która zdaniem Armstronga jest zawsze najlepszym sposobem nabywania wiedzy i umiejętności, jakich potrzebuje pracownik. Mentorzy udzielają przydzielonym im osobom (Armstrong, 2000, s. 718):

- rad w zakresie ustalania programów rozwoju własnego lub kontraktów dotyczących kształcenia,
- ogólnej pomocy w zakresie programów kształcenia,
- wskazówek, jak zdobyć wiedzę i umiejętności potrzebne do wykonywania nowej pracy,
- rad, jak uporać się z problemami administracyjnymi, technicznymi lub społecznymi, z którymi borykają się pracownicy zwłaszcza na początku kariery,
- informacji o kulturze organizacji, jej podstawowych wartościach,
- pomocy w realizacji projektów – nie poprzez wykonanie ich za podopiecznych, lecz poprzez wskazanie im właściwego kierunku.

Charakter relacji mistrz–uczeń podkreśla w swojej definicji Tadeusz Oleksyn: „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.

---

<sup>2</sup> Oprócz technik szkolenia na stanowisku pracy (demonstracje, coaching, mentoring, rotacja stanowisk pracy lub planowe nabywanie doświadczenia) Armstrong wymienia techniki szkolenia na stanowisku pracy lub poza nim (uczenie się przez działanie, zadania, projekty, czytanie pod kierunkiem, szkolenia wspomagane komputerowo, trening multimedialny) oraz techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy (wykład, rozmowa, dyskusja, studium przypadku, odgrywanie ról, symulacje, ćwiczenia grupowe, dynamika grupy, trening asertywności, uczenie się na odległość, uczenie się poza organizacją), zob. Armstrong, 2000, s. 717–729.

Celem mentoringu jest szybkie doprowadzenie do samodzielnej i efektywnej pracy zatrudnionego oraz jego adaptacja w środowisku zawodowym” (Oleksyn, 2011, s. 186). W podejściu profesjonalnym, zdaniem T. Oleksyna, mentorem jest osoba raczej spoza grona kierowniczego (Oleksyn, 2011, s. 186).

Małgorzata Sidor-Rządzkowska uważa, że istotą mentoringu jest „sztuka wspierania ludzi, którzy chcą przekształcać marzenia w cele i podejmować wysiłek ich realizacji” (Sidor-Rządzkowska, red., 2014, s. 17).

Na znaczenie przekazywania w procesie mentoringu tzw. ukrytej wiedzy organizacji wskazuje Łukasz Marciniak, według którego mentoring to specyficzny proces dydaktyczny umożliwiający przekaz wiedzy ogólnodostępnej, obejmującej informacje i umiejętności z zakresu efektywnej pracy, a także wiedzy ukrytej – *tacit knowledge* – czyli nawyków i najlepszych praktyk stosowanych nieświadomie, ale będących niezastąpionym elementem biegłości w danej dziedzinie (Marciniak, 2009, s. 35–36).

Joanna A. Tabor wymieniając mentoring jako formę wsparcia i wzmocnienia rozwoju talentów w organizacjach definiuje go jako relację, w której bardziej doświadczony pracownik (z reguły starszy) przekazuje wiedzę i służy pomocą innemu pracownikowi (zwykle młodszemu, mniej doświadczonemu), który nazywany jest uczniem. Mentor to doradca, wychowawca, nauczyciel, przewodnik, który dysponuje wiedzą i dzieli się z podopiecznymi swoją mądrością życiową, wspiera go i doradza (Tabor, 2013, s. 87–88).

Własnymi definicjami posługują się organizacje zrzeszające profesjonalistów tej dziedziny, których celem jest popularyzacja idei mentoringu, tworzenie baz wiedzy i dobrych praktyk. Wymienić tu warto: Europejską Radę Coachingu i Mentoringu (European Mentoring & Coaching Council, w skrócie EMCC), Polskie Stowarzyszenie Mentoringu oraz Stowarzyszenie Mentorów Promotor.

Według European Mentoring & Coaching Council<sup>3</sup> 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” (cyt. za: Clutterbuck, 2002, s. 13). Gilles Gambade, wiceprezes EMCC, w następujący sposób określa zadania mentora (Gambade, 2013, s. 16–17):

- mentor przekazuje informację zwrotną, dzieli się swoją wiedzą, opiniami, odczuciami,
- pomaga *mentee* w odkrywaniu nowych możliwości i zdolności,
- identyfikuje ograniczenia i bariery oraz wskazuje metody, które pozwolą je pokonywać, tworzy szerszą strefę rozwoju, przedstawia nie tylko roz-

<sup>3</sup> <http://www.emccouncil.org>

maite źródła wiedzy, ale i sugestie, w jaki sposób można z nich efektywnie korzystać,

- pełni rolę wspierającą wobec osoby mentorowanej: zachęca do podejmowania wyzwań i poszukiwania możliwości rozwoju,
- wspiera emocjonalnie, udziela feedbacku, jest przewodnikiem w dokonywaniu zmian w podejściu i wiedzy mentorowanego, pobudza jego zaangażowanie w proces rozwoju,
- jako ekspert doradza w realizacji krótko- i długoterminowych wyzwań,
- ułatwia dostęp do różnego rodzaju narzędzi rozwoju, źródeł wiedzy, zachęca do networkingu,
- stale obserwuje, czy rozwój mentorowanego postępuje właściwie i w odpowiednim kierunku.

Założyciel i prezes Polskiego Stowarzyszenia Mentoringu<sup>4</sup>, Joanna Malinowska-Parzydło opisuje mentoring jako proces w którym: „osoba dojrzała, doświadczona w jakiejś dziedzinie, posiadająca kapitał osobistej wiedzy i reputacji, będąca autorytetem ze względu na swoje kompetencje, wartości i postawy dzieli się własnym doświadczeniem i dobrymi praktykami z podopiecznym, który pragnie z niego skorzystać, aby osiągnąć ważne życiowe lub zawodowe cele<sup>5</sup>.

Natomiast Stowarzyszenie Mentorów Promentor posługuje się następującą definicją: „Mentoring to partnerska relacja między mentorem/mistrzem a mentee, polegająca na tym, że mentee wspierany przez mentora – jego wiedzę, doświadczenie i osobowość – poznaje i rozwija siebie, definiując i realizując własne cele i wizję własnej osoby w obszarze zawodowym i/lub osobistym”<sup>6</sup>.

Zaprezentowany przegląd definicji mentoringu miał na celu zobrazowanie różnorodności podejść i ukazanie wieloaspektowości zjawiska mentoringu.

## Istota mentoringu

Istotą procesu mentoringowego jest stworzenie przestrzeni sprzyjającej refleksji nad przebiegiem swojej kariery zawodowej, rozwojem osobistym, kierowaniem związkami i sytuacjami – zarówno bieżącymi, jak i przewidywanymi (Megginson, Clutterbuck i in. 2008, s. 35).

<sup>4</sup> <http://mentoring.org/pl/>

<sup>5</sup> Rozmowa z Joanną Malinowską-Parzydło, założycielką i prezeską Polskiego Stowarzyszenia Mentoringu (Sidor-Rządkowska, red., 2014, s. 53).

<sup>6</sup> <http://promentor.pl/czym-jest-mentoring/>



W świetle przywołanych definicji oraz studiów literaturowych można podjąć się próby dookreślenia istoty mentoringu:

- jest metodą wspierania rozwoju, której celem jest rozwinięcie potencjału ucznia (*mentee*) i przygotowanie go do czekających wyzwań zawodowych bądź/i osobistych. Rozwój zachodzi między innymi poprzez poszerzanie samoświadomości, osobiste odkrycia, czerpanie z wiedzy i doświadczeń mentora,
- podstawą mentoringu jest relacja mistrz–uczeń oparta na wzajemnym zaangażowaniu, szacunku, zrozumieniu. Niezbędnym warunkiem powodzenia we wzajemnej relacji jest atmosfera zaufania i bezpieczeństwa,
- mentorami są osoby, które dysponują wiedzą i doświadczeniem, cieszące się uznaniem, wyrażające gotowość do dzielenia się swoimi kompetencjami bez obawy o utratę know-how i ewentualny aspekt konkurencyjności,
- mentor jest najczęściej starszy od swojego podopiecznego (choć zdarzają się sytuacje skutecznego mentoringu rówieśniczego lub tzw. mentoringu odwróconego, w którym młodszy pracownicy stają się mentorami dla starszych np. w kwestiach związanych z nowoczesną technologią),
- wiek oraz sukcesy życiowe i zawodowe nie są warunkiem wystarczającym, do roli mentora trzeba być przygotowanym oraz posiadać odpowiednie predyspozycje,
- mentoring jest działaniem podejmowanym na zasadzie dobrowolności,
- może mieć charakter formalny (o określonym z góry programie, ustalonych relacjach pomiędzy mentorem a *mentee*, koncentrującym się na osiągnięciu celów zgodnych z celami przedsiębiorstwa i podlegającym ocenie ze strony organizacji) lub nieformalny (relacje rozwijają się w sposób naturalny, bez ingerencji ze strony organizacji) (Clutterbuck, 2002, s. 48; Sidor-Rządkowska, 2014, s. 19–20),
- zakłada długotrwałe działanie (dwu-, trzyletnie lub dłuższe), w którym *mentee* określa swoje krótko i długoterminowe cele (choć realizowane są również programy krótsze, np. kilka, kilkanaście miesięcy),
- niezależnie od formy przeprowadzenia i czasu trwania przede wszystkim ma doprowadzić do pożądanego zmiany,
- jest ukierunkowany na konkretny biznesowy cel, powiązany z celami strategicznymi organizacji i jej unikatową kulturą, a także na promowanie odpowiednich postaw, wartości oraz kształtowanie zachowań spójnych z wizją i misją organizacji,
- jest to proces „szyty na miarę”, każdy proces mentoringu jest inny: różny jest cel, zakres, przebieg, styl komunikowania się, stosowane narzędzia.



Nie powinien być kopiowany, lecz w pełni dostosowany do specyfiki organizacji i jej kultury wewnętrznej,

- uważa się, że funkcjonuje lepiej, gdy mentorem jest osoba znajdująca się co najmniej dwa szczeble wyżej w hierarchii organizacyjnej (jednak poza bezpośrednią linią podporządkowania). Nieliniowy charakter umożliwia uniknięcie problemów związanych z hierarchią i sprzecznością interesów u będących mentorami kierowników liniowych (por. Megginson, Clutterbuck i in., 2008, s. 296; Woźniak, 2012, s. 169),
- może być istotnym elementem strategii zarządzania wiedzą (por. Perechuda, red., 2005, s. 32) oraz wiekiem (Sidor-Rządkowska, 2014, s. 35) w organizacji. Sprzyja wzmocnieniu procesów międzypokoleniowego transferu wiedzy, dzięki czemu organizacja unika sytuacji utraty wiedzy (która może „odejść” na przykład wraz z pracownikiem przechodzącym na emeryturę). Szczególnie ważny w pozyskiwaniu wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*), nieskodyfikowanej lecz zlokalizowanej w umysłach pracowników,
- wpisuje się w cele ogólne zarządzania karierą (zaspokojenie potrzeb organizacji w zakresie następców na stanowiskach kierowniczych, zatrudnienie obiecujących pracowników oraz zapewnienie im odpowiedniego szkolenia i doświadczenia, które pomogą im w wypełnianiu obowiązków, zapewnienie pracownikom o odpowiednich predyspozycjach wsparcia, jakiego potrzebują do wykorzystania swoich predyspozycji oraz zrobienia kariery, która odpowiadać będzie ich talentom i aspiracjom) (Armstrong, 2000, s. 481),
- należy do działań rozwojowych poświęconych talentom w organizacjach (Tabor, 2013, s. 87–88; Syrek-Kosowska i Rachwał, 2012, s. 217–231),
- przynosi korzyści wszystkim zaangażowanym stronom: uczniom, mentorom, organizacjom.

## Praktyczny wymiar mentoringu

Według T. Oleksyna największą zaletą mentoringu jest jego wysoka efektywność oraz skrócenie czasu niezbędnego dla osiągnięcia samodzielności i wprawy uczącego się pracownika. Natomiast słabszą stroną tej koncepcji wspierania rozwoju zawodowego jest wysiłek organizacyjny, jaki trzeba włożyć w zainicjowanie i utrzymanie funkcjonowania tej formy (Oleksyn, 2011, s. 186–187).

Przyjrzyjmy się zatem korzyściom oraz czynnikom, jakie muszą zostać spełnione, aby program mentoringowy zakończył się powodzeniem, a także potencjalnym zagrożeniom oraz przyczynom niepowodzeń wdrożeniowych.

## Korzyści

Naukowcy z Mentoring and Coaching Research Unit przy Sheffield Hallam University dokonali przeglądu ponad stu projektów naukowych ze Stanów Zjednoczonych i Europy, dzieląc korzyści płynące z mentoringu na cztery podstawowe kategorie: korzyści motywacyjne (33%), lepsze funkcjonowanie firmy i wdrażanie przepisów (30%), korzyści z rozwoju wiedzy i umiejętności (24%) oraz korzyści z zarządzania zmianą i jej następstwami (13%) (Megginson, Clutterbuck i in., 2008, s. 45–47). Zdaniem badaczy wysoka pozycja korzyści związanych z funkcjonowaniem firmy jest dowodem dla kadr zarządzających, że mentoring jest dobry zarówno dla jednostek, jak i dla organizacji – z punktu widzenia ich funkcjonowania i realizacji zadań określonych przepisami biznesowymi (Megginson, Clutterbuck i in., 2008, s. 47).

D. Clutterbuck, wskazując głównych beneficjentów dobrze prowadzonego programu mentoringowego, czyli podopiecznych, mentorów oraz organizację, wymienia korzyści dla każdej ze stron (por. Clutterbuck, 2002, s. 51–72; Megginson, Clutterbuck i in., 2008, s. 47):

1. Korzyści dla podopiecznego:
  - lepsze działanie i efektywność,
  - doradztwo i wsparcie kariery,
  - rozwój wiedzy i umiejętności,
  - większa pewność siebie i lepsze samopoczucie,
  - łatwiejsza adaptacja absolwentów lub osób przenoszących się do innego kraju,
  - nauka radzenia sobie z formalną i nieformalną strukturą przedsiębiorstwa,
  - korzyści dla mniej utalentowanych pracowników;
2. Korzyści dla mentora:
  - lepsze działanie,
  - większa satysfakcja z pracy, lojalność i samoświadomość,
  - nowa wiedza i umiejętności,
  - rozwój umiejętności i cech przywódczych,
  - większe poważanie ze strony kolegów;
3. Korzyści dla przedsiębiorstwa:
  - łatwiejsza rekrutacja i adaptacja zawodowa,
  - niska rotacja personelu, poprawa komunikacji,
  - lepsza motywacja do pracy,
  - współtworzenie jednolitej kultury przedsiębiorstwa,
  - rozwój liderstwa i liderów,
  - lepsza komunikacja i kontakty interpersonalne.

Liczne korzyści płynące z mentoringu zauważa również M. Sidor-Rządkowska. Zaznaczając, że należy do grona osób, które uważają, że wdrożenie programu mentoringu jest wymagającym przedsięwzięciem, głęboko ingerującym w kulturę organizacyjną, a także kosztownym (angażuje czas wielu grup pracowników), wyraża jednocześnie przekonanie, że korzyści płynące z mentoringu (długofalowe i trudne do szybkiego oszacowania) znacznie przewyższają poniesione nakłady. Wśród potencjalnych korzyści wymienia (Sidor-Rządkowska, 2014, s. 34–39):

1. Korzyści dla organizacji:

- wsparcie procesów zarządzania wiedzą,
- wsparcie procesów zarządzania różnorodnością, zwłaszcza procesów zarządzania wiekiem,
- wsparcie idei uczenia się przez całe życie (*long life learning*),
- rozwój kompetencji przywódczych zatrudnionych w organizacji menedżerów,
- wsparcie polityki szkoleniowej,
- wzmocnienie wartościowych elementów kultury organizacji,
- zmniejszenie fluktuacji pracowników,
- profilaktyka zjawiska wypalenia zawodowego.

2. Korzyści dla mentorów:

- rozwój ważnych kompetencji – umiejętności wspierania innych osób,
- podwyższenie umiejętności komunikowania się z innymi ludźmi,
- dokonanie refleksji dotyczącej własnej kariery zawodowej,
- aktualizacja posiadanej wiedzy,
- poczucie bycia zainspirowanym,
- wzrost poczucia satysfakcji z własnych osiągnięć zawodowych.

3. Korzyści dla podopiecznego:

- rozwój zawodowy i wsparcie kariery,
- wzrost wiedzy i doświadczeń,
- stwarzanie przestrzeni do bezpiecznego eksperymentowania i wypróbowywania różnych koncepcji działania,
- możliwość podwyższenia umiejętności komunikacyjnych: zdolności formułowania wypowiedzi, obrony zdania, przyjmowania i udzielania rzetelnych informacji zwrotnych.

## Czynniki sukcesu mentoringu

Zdaniem Philipa G. Zimbardo sukces mentoringu zależy od czegoś więcej niż proste dzielenie się „sztuczkami zawodowymi” z podopiecznymi. Zimbardo

twierdzi, że „oprócz konkretnych strategii i taktyk, które wedle opinii mentora są konieczne, aby odnieść sukces w życiu zawodowym, kariera zawodowa powinna opierać się na wprowadzanych w życie wartościach. Dlatego też istotne jest (...) pokazywanie własnym postępowaniem, jak ważne jest bycie wyrozumiałym, dbałym oraz hojnym, jak również szczerym, sumiennym i uczciwym w swoich działaniach” (Zimbardo, 2013, s. 15).

Do najważniejszych czynników decydujących o powodzeniu mentoringu należą **kompetencje mentora**:

- 1) jego wiedza dotycząca wykonywanej pracy zawodowej oraz istoty, zasad i technik mentoringu,
- 2) umiejętności w dziedzinie wykonywanej pracy zawodowej oraz w dziedzinie przekazywania wiedzy i doświadczenia,
- 3) postawa wobec własnej pracy zawodowej i wobec podopiecznego (Sidor-Rządkowska, 2014, s. 24–29).

Dziesięć najważniejszych kompetencji mentora według D. Clutterbucka to: samoświadomość (rozumienie siebie), świadomość behawioralna (rozumienie innych), wiedza zawodowa i biznesowa, wyczucie proporcji/humor, komunikatywność, konceptualizacja (rozumiana jako umiejętność analizy i oceny informacji oraz nadawania im właściwej struktury), nieprzerwane samokształcenie, zainteresowanie rozwojem innych, kierowanie związkiem mentoringowym, jasność celów (Clutterbuck, 2002, s. 75–85).

Działanie mentora obejmuje aktywność o charakterze dydaktyczno-metodycznym (np. przekazywanie wiedzy, dzielnie się doświadczeniami zawodowymi), a także kształtowanie zachowań na podstawie mechanizmów naśladownictwa i modelowania – mentor jest, na przykład, dla podopiecznego wzorem pożądanych, skutecznych zachowań w określonych sytuacjach (Wojtczuk-Turek, 2014, s. 330–331).

W literaturze przedmiotu istnieje zgodność co do warunków, jakie muszą zostać spełnione, aby program mentoringu mógł zakończyć się powodzeniem. Poza wymienionymi wcześniej kompetencjami mentora, są to (por. Megginson, Clutterbuck i in., 2008, s. 48–49):

- **uzyskanie pełnej akceptacji kadry menedżerskiej i zarządu firmy** – bez autentycznego zaangażowania w program osób kierujących organizacją jest on z góry skazany na porażkę;
- **zaangażowanie wszystkich stron**:
  - kierownictwa organizacji, a także działu HR,
  - bezpośredniego przełożonego (najważniejsze zadania po stronie przełożonego to: wspieranie rozwoju pracownika biorącego udział w mentoringu, zachęcanie go do uczenia się, a także monitorowanie indywidualnych

wyników mentorowanej osoby w odniesieniu do celów organizacji) (Gambade, 2013, s. 18),

- mentorów, ich nastawienie na dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, gotowość poświęcania czasu i uwagi,
  - uczniów – podopieczny musi rozumieć, czego przedsiębiorstwo oczekuje od programu, czego można realnie oczekiwać od mentora, czego mentor może oczekiwać od uczącego się,
  - koordynatora programu – w mentoringu formalnym niezbędna jest przynajmniej jedna osoba, która będzie wspierała proces doboru par chociażby w kwestiach administracyjnych i logistycznych. Koordynator jest także formalnym łącznikiem pomiędzy uczestnikami programu a najwyższym szczeblem zarządzania firmy (Clutterbuck, 2002, s. 133–134; Gambade, 2013, s. 19);
- **określenie podstawowych założeń i celów programu**, ustalenie mierników rozwoju i efektywności programu;
  - **dobrowolność uczestnictwa w programie** – mentoring powinien być podejmowany na zasadzie dobrowolności. Narzucony, niedostosowany do kultury organizacji może negatywnie wpłynąć na wypracowane latami efektywnie funkcjonujące relacje mistrz–uczeń;
  - **dopasowanie uczestników** – dobór par<sup>7</sup> to jeden z najbardziej istotnych elementów wpływających na efekty mentoringu, to odpowiednia relacja jest źródłem rezultatów oczekiwanych od mentoringu. Narzucone związki mogą wywoływać niezadowolenie, wzajemne pretensje i podejrzliwość;
  - **formalne przygotowanie** – zadbanie o przeszkolenie wszystkich stron programu: mentorów, mentorowanych, koordynatorów, bezpośrednich przełożonych (nieprzygotowany, sabotujący przełożony jest w stanie zniszczyć najlepiej opracowany program, ich zrozumienie dla programu stanowi jeden z kluczowych czynników sukcesu);
  - **ustalanie podstawowych zasad współpracy**;
  - **dbałość o właściwą komunikację o programie** – jasne i zrozumiałe informowanie o programie, jego celu, metodach realizacji i narzędziach. Informacja powinna być dostępna dla wszystkich pracowników, nie tylko uczestników programu, tak aby uniknąć atmosfery dezorientacji, niepewności czy zagrożenia;

---

<sup>7</sup> Metody doboru par: 1) uczeń wskazuje mentora na podstawie własnych preferencji, 2) mentor jest przydzielany na podstawie zgodności kompetencji z celami rozwojowymi *mentee*, 3) mentor jest dobierany na podstawie zgodności charakterologicznej oraz komplementarności kompetencji biznesowych z potrzebami rozwojowymi ucznia (Chyrchel, 2013, s. 32–38).

- **zapewnienie wsparcia** – może być ono udzielone, na przykład, poprzez regularne spotkania grupy mentorów w celu wymiany doświadczeń i przedyskutowania problemów, w indywidualnej superwizji czy uczestnictwo w warsztatach;
- **monitorowanie realizacji programu** – stały monitoring rozwoju współpracy oraz regularna weryfikacja zadań i celów programu w sposób niezaburzający relacji mentoringowej;
- jeżeli program mentoringowy będzie obejmował dużą ilość pracowników warto wdrożyć **pilotaż** – będzie on skuteczną metodą promocji programu oraz sprawdzeniem jego funkcjonowania w praktyce (Gambade, 2013, s. 18).

## Zagrożenia

Oprócz niekwestionowanych korzyści mentoring może również przynieść pewne zagrożenia, które należy wziąć pod uwagę przy decyzji wdrożeniu programu w organizacji. Jako przykładowe M. Sidor-Rządkowska (2013, s. 31) wymienia:

- możliwość pogorszenia stosunków interpersonalnych w firmie wywołane poczuciem niesprawiedliwości u osób nieobjętych programem,
- wytworzenie poczucia zagrożenia u bezpośredniego przełożonego, który może się obawiać, że relacja pomiędzy mentorem i podopiecznym zagraża jego autorytetowi,
- możliwość powielania niekorzystnych elementów kultury przedsiębiorstwa, utrwalania stereotypów, przez wzorowanie się pracownika na sprawdzonych metodach postępowania przekazywanych przez opiekuna.

## Przyczyny niepowodzeń

Niepowodzenia mogą wynikać z braku należytego wsparcia programu mentoringowego bądź mogą być spowodowane czynnikami wynikającymi z relacji międzyludzkich. Problemy natury organizacyjnej to, na przykład (Clutterbuck, 2002, s. 151–162):

- słabe planowanie i przygotowanie: niejasne cele programu, brak poparcia ze strony wyższej kadry zarządzającej i niedoinwestowanie programu,
- niejasność ról: trudności w rozróżnieniu ról menedżera liniowego i mentora, oczekiwanie od mentora, że weźmie udział w formalnej ocenie podopiecznego,
- problemy z ustaleniem i miarą wyraźnych rezultatów: brak jasno określonych oczekiwań może zdyskredytować program,

- zbyt mało albo zbyt wiele formalności: wszelkie formalności powinny stanowić niezbędne oparcie i zapewniać poczucie bezpieczeństwa uczestnikom programu, jednak każda para mentoringowa musi mieć swobodę układania współpracy na takich zasadach, jakie im odpowiadają,
- problemy z kontrolą kwalifikacji mentorów – sam wiek czy sukcesy życiowe i zawodowe nie są warunkiem wystarczającym, do roli mentora trzeba być przygotowanym,
- zbytnia elitarność: rozczarowanie i pretensje odczuwane przez odrzuconych kandydatów mogą przeważać korzyści odczuwane przez zadowolonych uczestników,
- nadmierne skupienie na problemach: błędne przekonanie niektórych *mentee*, że do mentorów można się zwrócić o pomoc w rozwiązaniu poważnego problemu, a nie w poszukiwaniu okazji do rozwoju kariery,
- powiązania władzy: mentor musi się wystrzegać sytuacji, w której podopieczny posługuje się jego autorytetem, by uniknąć podporządkowania się swojemu bezpośredniemu szefowi. Mentorowi nie wolno wchodzić w kompetencje menedżera liniowego, ważne jest także, by mentor i bezpośredni przełożony nie sprawiali wrażenia, że jednoczą się przeciw mentoranemu czy omawiają sprawy z nim związane poza jego plecami.

Typowe problemy wzajemnych relacji to, na przykład: trudności z nawiązaniem kontaktu, brak czasu i napięte terminy obu uczestników, trudności w sprecyzowaniu celu, do jakiego zmierza związek, zbyt wielkie wzajemne oczekiwania, nadmierne uzależnienie, problemy z innymi ludźmi (Clutterbuck, 2002, s. 162–166).

Według G. Gambade’a (EMCC) najważniejsze przyczyny tkwią w postawie i ludzkich zachowaniach, takich jak: poczucie zdezorientowania, krytycyzm, ignorancja, narzekanie, pozorna zgoda, milczenie, apatia, a nawet sabotowanie mentora i programu, presja na konkretne rozwiązania, a nie długofalowe działanie, niski poziom zaangażowania (Gambade, 2013, s. 18).

Natomiast J.A. Tabor wśród możliwych barier dotyczących wdrażania mentoringu w organizacjach wskazuje (Tabor, 2013, s. 87–88):

- niechęć pracowników do dzielenia się wiedzą,
- poczucie utraty własnych korzyści w związku z jej wykorzystaniem,
- brak zrozumienia pomiędzy różnymi pokoleniami,
- inny system pracy,
- niska świadomość idei mentoringu,
- brak umiejętności uczenia innych.



## Zakończenie

Mentoring staje się uznaną metodą wspierania rozwoju jednostek i organizacji. Coraz częściej jest stosowany także w polskich organizacjach (Woźniak, 2012, s. 169)<sup>8</sup>. Rosnące zapotrzebowanie na mentoring generuje wzrost liczby podmiotów oferujących usługi mentoringowe, rozbudowuje się oferta edukacyjna w zakresie mentoringu. Warto zauważyć działalność stowarzyszeń branżowych: polskiego oddziału European Mentoring & Coaching Council, Międzynarodowego Stowarzyszenia Mentorów, Polskiego Stowarzyszenia Mentoringu, Stowarzyszenia Mentorów Promentor, które są inicjatorami spotkań, debat i konferencji naukowych, propagują standardy mentoringu i obowiązujące w nim zasady etyczne, tworzą bazy wiedzy i dobrych praktyk mentoringowych.

Mentoring jest inwestycją w rozwój, która odpowiada na potrzeby zarówno młodych, jak i dojrzałych pracowników. Doskonalenie i rozwijanie pracowników to, zdaniem Marii W. Kopertyńskiej, zwiększenie szans na sukces organizacji (Kopertyńska, 2009, s. 231), to także istotny element kształtujący wierność i lojalność wobec firmy (Kopertyńska, 2009, s. 219) oraz czynnik podnoszący morale pracowników (Kopertyńska, 2009, s. 258). Inwestowanie w rozwój pracowników spełnia również funkcję motywacyjną – pracownicy traktują to jako rodzaj wyróżnienia oraz sygnał, że pracodawcy na nich zależy. W konsekwencji pracodawca też czerpie określone korzyści: wzrost produktywności pracy, wzrost zaangażowania pracowników w realizację zadań, możliwość podejmowania przez pracowników coraz większych wyzwań, lepsze zrozumienie nieuchronności zmian i radzenie sobie z tymi zmianami, identyfikacja pracowników z firmą i jej celami, wzrost morale pracowników, poprawa komunikacji, poprawa wizerunku firmy w otoczeniu (Kopertyńska, 2009, s. 230–231; Megginson, Clutterbuck i in., 2008, s. 46; Woźniak, 2012, s. 169–172).

W czasach, kiedy utrzymanie starszej generacji pracowników na rynku pracy staje się faktem (przemawiają za tym zmiany demograficzne, późniejsze wchodzenie w wiek emerytalny, przedłużona sprawność psychofizyczna) mentoring jest sposobem na wykorzystanie potencjału dojrzałych pracowników, którzy nie tylko zgromadzili ogromny kapitał wiedzy i doświadczenia, są także „nośnikami” cennych dla organizacji wartości i pożądanych postaw. Mentoring sprawia, że

---

<sup>8</sup> Przykłady wdrożeń programów mentoringowych w Polsce zob. Sidor-Rządkowska, red. (2014). Interesujący przykład realizacji programu mentoringowego pod nazwą Youth Business Poland (będącego częścią programu Prince's Youth Bussiness International, sieci programów działających pod auspicjami Księcia Karola realizowanych w 40 krajach świata) opisuje A. Migoń (2015, s. 265–279).

wiedza i unikatowe know-how organizacji pozostaje w firmie. Warto przy tym podkreślić, że wiedza, którą dysponują poszczególni pracownicy organizacji i która na stałe zostanie związana z zasobami wiedzy przedsiębiorstwa, ma charakter strategicznego zasobu (Gruszczyńska-Malec i Rutkowska, 2013, s. 48).

Programy mentoringowe, aktywizując różne grupy wiekowe, są także odpowiedzią na wyzwania związane z zarządzaniem międzypokoleniowym. Jak zauważają Bożena Boruta-Gojny i Katarzyna Popiołek, „integracja i wzrost psychospołecznych umiejętności pomagają przełamać bariery i uprzedzenia pomiędzy pracownikami młodszymi i starszymi, a także otwierają możliwości tworzenia wewnętrznego systemu edukacji. Może to być punktem wyjścia do korzystnych zmian w organizacji, dokonywanych przez budowanie lepszego wzajemnego zrozumienia i twórcze wykorzystanie ludzkiego potencjału” (Boruta-Gojny i Popiołek, 2014, s. 92).

## Bibliografia

- Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Boruta-Gojny, B. i Popiołek, K. (2014). Intermentoring pokoleniowy w organizacji. W: M. Sidor-Rządkowska, red., *Mentoring: teoria, praktyka, studia przypadków*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Chyrchel, T. (2013). Metody doboru par mentor–uczeń w ramach programu mentoringu organizacyjnego. *Personel Plus*, 9.
- Clutterbuck, D. (2002). *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*. Warszawa: Petit.
- Czarkowska, L.D. (red.) (2012). *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*. Warszawa: Poltext.
- Czarkowska, L.D. (red.) (2015). *Business coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*. Warszawa: Poltext.
- Gambade, G. (2013). Mentoring – tajniki skutecznej realizacji. *Personel Plus*, 9.
- Gruszczyńska-Malec, G. i Rutkowska, M. (2013). *Strategie zarządzania wiedzą*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juchnowicz, M. (red.) (2014). *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kopertyńska, M.W. (2009). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Luecke, R. (2006). *Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*. Warszawa: MT Biznes.
- Megginson, D., Clutterbuck, D., Garvey, B., Stokes, P. i Garrett-Harris, R. (2008). *Mentoring w działaniu*. Poznań: Rebis.

- Migoń, A. (2015). Mentoring jako skuteczne narzędzie wsparcia dla początkujących przedsiębiorców. W: L.D. Czarkowska, red., *Business coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*. Warszawa: Poltext.
- Oleksyn, T. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Parsloe, E. i Wray, M. (2002). *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Perechuda, K. (red.) (2005). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: WN PWN.
- Sidor-Rządkowska, M. (2012). *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Sidor-Rządkowska, M. (2013). Mentoring – wiele pytań. *Personel Plus*, 9.
- Sidor-Rządkowska, M. (red.) (2014). *Mentoring: teoria, praktyka, studia przypadków*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sitko-Lutek, A. (2004). *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*. Lublin: UMCS.
- Syrek-Kosowska, A. i Rachwał, M. (2012). Rola mentoringu i coachingu w zarządzaniu talentami na przykładzie firmy Norma Polska. W: L.D. Czarkowska, red. *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*. Warszawa: Poltext.
- Tabor, J.A., (2013). *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*. Warszawa: Poltext.
- Woźniak, J. (2012). *Współczesne systemy motywacyjne. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Zimbardo, P.G. (2013). Znaczenie mentoringu w biznesie i edukacji. *Personel Plus*, 9.

### Źródła internetowe

- <http://www.emccouncil.org> (10.01.2016).
- <http://mentoring.org.pl/> (10.01.2016).
- <http://promentor.pl> (10.01.2016).
- <http://mentorsassociation.org/cms/> (10.01.2016).