

TERESA MYJAK

ROZWIJANIE POTENCJAŁU PRACOWNIKÓW POPRZEZ MENTORING W ORGANIZACJI OPARTEJ NA WIEDZY

WPROWADZENIE

Mentoring w organizacji rozwinął się jako odpowiedź na potrzebę wspierania pracowników w dążeniu do rozwoju i osiągnięcia założonych celów organizacyjnych. O sukcesie w mentoringu decyduje wiele czynników, m.in. aktualizacja programu mentoringowego oraz osoba samego mentora. Umiejętności zawodowe mentora, chęć dzielenia się wiedzą, motywacja oraz wspieranie mentee (podopiecznego) w rozwoju, są niezwykle ważne w osiągnięciu sukcesów w relacjach mentoringowych¹. Istotna jest także kwestia zaufania, rozumianego jako umiejętność zaufania innym, oraz wiarygodność osobista². Zaufanie należy do głównych wartości organizacyjnych³ i jest ważnym elementem w wyznaczaniu celów, rozwijaniu stosunków międzyludzkich czy pracy zespołowej⁴. W mentoringu bowiem relacje mentor–mentee realizowane są poza zhierarchizowanymi

Dr TERESA MYJAK – starszy wykładowca w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Nowym Sączu; adres do korespondencji: ul. Staszica 1, 33-300 Nowy Sącz; e-mail: myjak@wp.pl

¹ W. MAŁOTA, *Czy menedżerowie chcą być mentorami?*, „Personel i Zarządzanie” 2015, nr 10, s. 54.

² M. MŁOKOSIEWICZ, *Zaufanie jako kompetencja osobista w miejscu pracy*, „Marketing i Rynek” 2016, nr 3, s. 640.

³ M. BUGDOL, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Kraków 2010, s. 16.

⁴ E. SKRZYPEK, *Zarządzanie wiedzą i zaufaniem w warunkach nowej gospodarki*, [w:] *Wiedza i doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. M. Cisek, K. Wąsowska, Siedlce 2015, s. 15.

strukturami organizacyjnymi, ponieważ odbywają się na zasadzie dobrowolności obydwu podmiotów.

W literaturze podkreśla się, iż „w mentoringu tematyka dotyczy ogólnej problematyki funkcjonowania przedsiębiorstwa, a szkoleniowcem staje się pracownik o pozycji wyższej o co najmniej dwa szczeble w hierarchii organizacyjnej od szczebla szkolonego”⁵. Podnosi się również kwestię, że mentoring jest związany z udzielaniem rad, przekazywaniem informacji lub wskazówek przez osobę mającą doświadczenie, umiejętności lub praktyczną wiedzę, która jest przydatna zarówno do osobistego, jak i zawodowego rozwoju jednostki⁶. Wiedza jest niezwykle ważna zwłaszcza w organizacji opartej na wiedzy. Organizacja taka „rozumiana jako koncepcja zarządzania opiera się na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy – wiedzy, która jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie udostępniana przedsiębiorstwu”⁷.

Celem opracowania jest ukazanie mentoringu jako metody rozwijającej potencjał ludzki. Osiągnięcie tak wyznaczonego celu wymaga podjęcia rozważań nie tylko nad istotą mentoringu czy uwarunkowaniami współpracy pomiędzy mentorem a podopiecznym. Wymaga refleksji także nad tym: kogo w organizacji wyznaczyć na mentora i jakich dobrać podopiecznych programu mentoringowego, jak zaplanować, zorganizować i przeprowadzić proces mentoringowy czy wreszcie – jakie powinny zostać osiągnięte efekty w związku z zastosowaniem mentoringu jako metody rozwijającej potencjał pracowników w organizacji. Rozwijanie potencjału pracowników jako tej części zasobów ludzkich, która najpierw musi zostać odkryta, a następnie rozwinięta⁸, powinno być działaniem kluczowym we współczesnej organizacji opartej na wiedzy.

ISTOTA MENTORINGU JAKO METODY ROZWOJOWEJ

Studia literatury przedmiotu pokazują, że istnieje wiele różnych definicji pojęcia „mentoring”. Jedno z ujęć mentoringu oznacza sprawowanie opieki mentorskiej nad mniej doświadczonym pracownikiem, wskazując tym samym na relacje

⁵ B. MIKULA, *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków 2006, s. 182.

⁶ *Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, Harvard Business School Publishing Corporation, tłum. K. Dryńska, Warszawa 2006, s. 120.

⁷ K. ZIMNIEWICZ, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa 2009 s. 76.

⁸ A. POCZTOWSKI, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa 2003, s. 292.

między mistrzem a praktykantem⁹. Inna definicja traktuje mentoring jako system szkolenia pracowników, w którym starszy i bardziej doświadczony (mentor) jest przypisany do działania jako doradca lub przewodnik do młodszych pracowników lub aplikantów¹⁰, udzielając im porad oraz wsparcia w trudnych chwilach¹¹. Jeszcze inne określenie ukazuje mentoring jako jedną z najefektywniejszych (nastawionych na praktykę) metod nauki, bazującą na partnerskiej relacji między mentorem a uczniem¹². Przytoczone powyżej, wybrane definicje mentoringu dowodzą, iż istota mentoringu sprowadza się do wsparcia, którego mentor udziela podopiecznemu, opartego na relacji pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w ten proces, w celu rozwijania potencjału pracownika podległego mentorowi.

Poprzez mentoring następuje nie tylko przekazanie najważniejszych informacji i umiejętności, ale też – budowanie lojalności wśród nowych pracowników, wyłanianie liderów i wspieranie starszych pracowników, aby ci nie odchodzili z organizacji¹³. Mentoring jest postrzegany jako zagadnienie znacznie obszerniejsze niż inna metoda rozwojowa – coaching, ponieważ obejmuje nie tylko rozwój wybranego elementu umiejętności i zachowań jednostki, ale także postrzega człowieka jako całość i zajmuje się jego życiem zawodowym¹⁴. Ponadto mentoring, jako potężne narzędzie rozwoju potencjału ludzkiego¹⁵, nie koncentruje się na rozwiązywaniu problemów na zasadzie „tu i teraz”, lecz na działaniach przyszłościowych¹⁶. W celu porównania tych dwóch metod rozwojowych w tabeli nr 1 zestawiono zasadnicze różnice między mentoringiem a coachingiem.

Tabela 1. Podstawowe różnice pomiędzy mentoringiem a coachingiem

Wyszczególnienie	Mentoring	Coaching
Podstawowe cele	Wsparcie i udzielanie wskazówek dotyczących rozwoju osobistego podopiecznego	Korekta niewłaściwego zachowania, polepszenie wyników, przekazanie umiejętności, które są potrzebne pracownikowi, aby podjął nowe obowiązki

⁹ K. KLINCIEWICZ, *Systemy i struktury gromadzenia i rozpowszechniania wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Warszawa 2012, s. 197.

¹⁰ <http://www.businessdictionary.com/definition/mentoring.html> [dostęp: 30.09.2016].

¹¹ <http://economictimes.indiatimes.com/definition/mentoring> [dostęp: 30.11.2016].

¹² http://mentoring.edu.pl/co_to_jest_mentoring_definicja,page,43 [dostęp: 30.09.2016].

¹³ B. KAYE, S. JORDAN-EVANS, *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*, Warszawa 2012, s. 143.

¹⁴ *Coaching i mentoring*, s. 121.

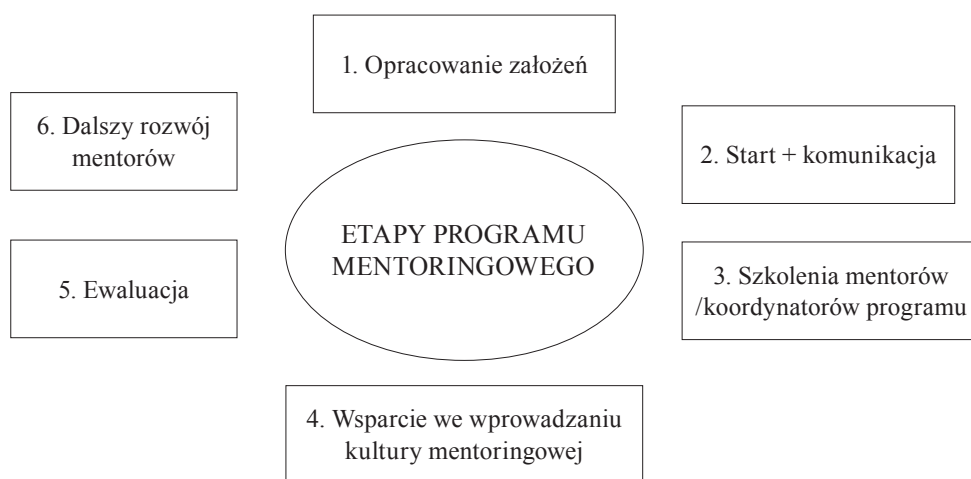
¹⁵ <http://www.mentorset.org.uk/what-is-mentoring.html> [dostęp: 30.11.2016].

¹⁶ <http://www.skillsyouneed.com/learn/mentoring.html> [dostęp: 30.11.2016].

Wyszczególnienie	Mentoring	Coaching
Inicjatywa dotycząca mentoringu	Osoba uczestnicząca w mentoringu kieruje własną nauką	Trener prowadzi naukę i udziela instrukcji
Dobrowolność	Zarówno mentor jak i jego podopieczny uczestniczą w procesie na zasadach dobrowolności	Chociaż zgoda podopiecznego na coaching jest sprawą podstawową, niekoniecznie ma ona charakter dobrowolny
Nacisk położony na:	Długoterminowy rozwój zawodowy jednostki	Naglące problemy i możliwości poszerzenia wiedzy
Czynności	Szczególnie intensywne słuchanie, przedstawienie wzorca do naśladowania, przedstawianie sugestii i skojarzeń	Szczególnie intensywne mówienie oraz właściwa informacja zwrotna
Czas trwania	Długoterminowy	Zazwyczaj koncentruje się na potrzebach krótkoterminowych. Prowadzony okresowo w zależności od potrzeb
Relacja stron	Rzadko zdarza się aby mentor był bezpośrednim szefem podopiecznego. Większość specjalistów uważa, że opiekun nie powinien znajdować się z nim w stosunku bezpośredniej zależności służbowej	Coach jest szefem podopiecznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Coaching i mentoring*, s. 125.

W odniesieniu do zestawionych w tabeli 1 różnic między mentoringiem a coachingiem warto zasygnalizować pewne podobieństwa tych dwóch popularnych metod rozwojowych. Wymienić tu trzeba m.in. ciągłe zadawanie podopiecznemu pytań, zastosowanie tych samych lub podobnych narzędzi czy dzielenie się z podopiecznymi swoimi indywidualnymi doświadczeniami (warsztatem pracy). Wprowadzenie do organizacji mentoringu, jako metody rozwijającej potencjał ludzki, wymaga przestrzegania pewnych etapów, aby można było ten proces przeprowadzić skutecznie i efektywnie. Podstawą jest opracowanie kryteriów programu mentoringowego oraz jego zakomunikowanie poszczególnym uczestnikom programu. Nie bez znaczenia są także szkolenia mentorów wpływające na ich rozwój, a także ocenę całego programu mentoringowego (rys. 1).



Rys. 1. Etapy programu mentoringowego

Źródło: M. CZECHOWSKA-FRĄCZAK, *Inspirujący lider. Jak wspierać pracowników, aby osiągnęli ambitne cele przy ograniczonych zasobach?*, „Personel i Zarządzanie” 2013, nr 5, s. 69.

UWARUNKOWANIA WSPÓŁPRACY MIĘDZY MENTOREM I PODOPIECZNYM

Współpraca pomiędzy mentorem i mentee należy do priorytetów w procesie mentoringowym. B. Kaye i S. Jordan-Evans podkreślają, iż każdy kompetentny menedżer staje się w naturalny sposób mentorem, nawet nie uświadamiając sobie tego faktu. Istotne jest jednak, aby mentor wykorzystywał w swojej pracy z podopiecznym takie elementy, które pozwoliłyby usprawnić codzienne zadania związane z mentoringiem. Wśród tych aspektów wskazani autorzy wymieniają następujące¹⁷:

- modelowanie – dając przykład działań, jakich oczekuje się od pracowników, oraz pomagając im znaleźć dobre sposoby odgrywania roli zawodowej;
- wspieranie – dodając podopiecznym otuchy i odwagi zarówno w dobrych, jak i w tych gorszych momentach;
- wychowywanie – wspierając ich pomysły, relacje oraz ich samych;
- uczenie – ważne jest uczenie pracowników wyjątkowych umiejętności.

¹⁷ B. KAYE, S. JORDAN-EVANS, *Zatrzymaj najlepszych*, s. 144.

M. Czechowska-Fraćzak zaznacza, że efektem pracy mentora z mentee są: rozwój osobisty i zawodowy podopiecznego, zwiększenie jego wiary we własne możliwości, umiejętność uczenia się na błędach, większa wydajność i pozytywne nastawienie¹⁸. Wśród korzyści wynikających z zastosowania mentoringu w organizacji M. Sidor-Rządkowska natomiast wymienia¹⁹:

– wzmocnienie wartościowych elementów kultury organizacyjnej dzięki możliwości pełnego przekazywania pracownikom umiejętności, metod pracy oraz systemów wartości przez osobę będącą dla nich autorytetem;

– zmniejszenie fluktuacji pracowników, wynikające z faktu, że młody człowiek przeżywający trudności i kłopoty okresu adaptacji może liczyć na udzielenie mu autentycznego wsparcia;

– wzrost efektywności i wydajności pracy, szybszy rozwój zawodowy pracowników. Z wielu badań wynika że ludzie, którzy byli podopiecznymi w systemach mentoringu, na ogół wcześniej awansują na wyższe stanowiska niż ludzie, którzy w systemie takim nie uczestniczyli;

– stworzenie doświadczonym pracownikom szansy pełnego wykorzystania wiedzy i doświadczeń nabytych w ciągu całej pracy zawodowej. Pomoc w kierowaniu rozwojem innej osoby staje się często źródłem głębokiej satysfakcji, przeciwdziałając rutynie i schematyzmowi.

W kontekście zestawionych powyżej korzyści, można wyodrębnić pewne elementy decydujące o sukcesie wynikającym z zastosowania mentoringu w organizacji (tab. 2).

Tabela 2. Czynniki sukcesu zależne od mentora i mentee

Mentor	Mentee
Doświadczenie zawodowe	Uznanie mentoringu jako skutecznej formy rozwoju
Umiejętność wspierania w rozwoju	Wsparcie przełożonego
Motywacja do odgrywania tej roli	Możliwość wyboru mentora
Czas na spotkania i wsparcie	Postawa proaktywna
Energia zainwestowana w relację mentoringową	Dobra relacja mentoringowa

Źródło: W. MAŁOTA, *Czy menedżerowie chcą być mentorami?*, s. 55.

¹⁸ M. CZECHOWSKA-FRĄCZAK, *Inspirujący lider*, s. 69.

¹⁹ M. SIDOR-RZĄDKOWSKA, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej*, Warszawa 2013, s. 120.

Treści zamieszczone w tabeli 2 pokazują, że współpraca między mentorem a mentee przynosi konkretne sukcesy, jeżeli obydwa podmioty angażują się w pracę. Istotne jest tutaj nastawienie proaktywne, przekładające się na konkretne zachowania i działania.

Obiektywne spojrzenie na mentoring, jako metodę rozwojową opartą na współpracy pomiędzy mentorem a mentee, pozwala dostrzec zarówno jego zalety, jak też wady w stosunku do jednostki, a także grupy osób (tab. 3). Należy nadmienić, iż w przypadku mentoringu indywidualnego jeden mentor przypada na jednego podopiecznego, zaś w mentoringu grupowym jeden mentor współpracuje jednocześnie z kilkoma podopiecznymi.

Tabela 3. Zalety i wady mentoringu indywidualnego i grupowego

	Zalety	Wady
Indywidualny	<ul style="list-style-type: none"> - możliwość pełnego rozwoju potencjału podopiecznego oraz koncentracja na celu i pomiarze zachodzących postępów; - możliwość otrzymywania na bieżąco informacji zwrotnej od mentora o potencjalnych skutkach działań podopiecznego; - możliwość motywowania podopiecznego do działania; - możliwość dostarczenia pełnego i indywidualnego wsparcia uwzględniającego potrzeby podopiecznego. 	<ul style="list-style-type: none"> - możliwość wystąpienia zaangażowania emocjonalnego stron w stopniu, który powoduje zakłócenia mentoringu; - możliwość spowodowania zakłócenia w rytmie pracy zarówno mentora jak i podopiecznego; - stały harmonogram spotkań ogranicza możliwość kontaktu w zależności od potrzeb podopiecznego; - ograniczenia związane z szerokim zastosowaniem w różnych organizacjach o różnych profilach działalności.
Grupowy	<ul style="list-style-type: none"> - możliwość wymiany doświadczeń w szerszym gronie; - możliwość dodatkowego poszerzenia specjalistycznej wiedzy poprzez kontakt z innymi podopiecznymi; - możliwość nawiązania relacji interpersonalnych; - możliwość rozszerzenia sieci kontaktów i nawiązania nowych kontaktów biznesowych pomiędzy podopiecznymi. 	<ul style="list-style-type: none"> - trudność w otrzymaniu wnikliwej informacji zwrotnej dotyczącej indywidualnego przypadku; - trudności natury organizacyjnej związanej z ustaleniem dogodnych dla wszystkich terminów spotkań; - trudność w uwzględnieniu jednostkowych potrzeb uczestników; - trudność w otrzymaniu indywidualnego wsparcia merytorycznego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych (desk-research)*, Warszawa 2013, s. 38-39 (<https://badania.parp.gov.pl/files/74/75/726/19443.pdf> [dostęp: 30.09.2016]).

MENTORING W PRAKTYCE WYBRANEJ ORGANIZACJI OPARTEJ NA WIEDZY²⁰

Mentoring w analizowanej firmie to proces, który został zapoczątkowany niedawno, na skutek zmian dokonujących się w otoczeniu biznesowym przedsiębiorstwa, a w efekcie – wewnątrz organizacji. W każdym z działów firmy w momencie przyjęcia nowych osób wyznaczony jest kompetentny pracownik z dłuższym stażem pracy, cieszący się naturalnym autorytetem w firmie (niekoniecznie jest to bezpośredni przełożony czy osoba starsza od pracownika zatrudnianego). Przy wyborze mentora uwzględnia się adekwatność jego kompetencji i doświadczeń zawodowych z potrzebami nowego pracownika obejmującego konkretne stanowisko pracy w przedsiębiorstwie. Kierownictwo firmy ma świadomość, iż jakość mentoringu jest w dużym stopniu powiązana z kompetencjami mentora, wśród których najbardziej pożądane z perspektywy omawianego przedsiębiorstwa budowlanego są m.in.: wiedza branżowa i biznesowa, zainteresowanie rozwojem podopiecznych, komunikatywność. Dlatego też mentor do pełnienia swojej roli zostaje odpowiednio wcześniej przygotowany.

W analizowanej firmie stosuje się, w zależności od potrzeb, zarówno mentoring indywidualny, jak też grupowy. Jest to uwarunkowane branżą, w jakiej firma działa (budownictwo drogowo-mostowe) oraz zakresem działalności (rynek regionalny). Z uwagi na fakt, iż analizowane przedsiębiorstwo działa w branży budowlanej, cechującej się m.in. rotacją pracowników wykonujących prace fizyczne, proces mentoringu w konkretnym dziale wdrażany jest w zależności od zaistniałej w danej chwili potrzeby. Głównymi celami mentoringu w omawianym przedsiębiorstwie są: odkrywanie oraz rozwijanie potencjału podopiecznych, wzbudzenie ich wewnętrznej motywacji do angażowania się w wykonywanie powierzonych zadań pod względem jakościowym, ilościowym, a także realizowanie wyznaczonych prac w założonym terminie (jest to niezwykle ważne w budownictwie drogowo-mostowym), następnie wsparcie w podejmowanych przez pracowników wyzwaniach na stanowiskach pracy oraz ciągłe rozwijanie kompetencji zawodowych niezbędnych w branży budowlanej.

²⁰ Część empiryczna niniejszego artykułu została opracowana w oparciu o informacje uzyskane od szefa HR średniej wielkości przedsiębiorstwa budowlanego, zlokalizowanego w Małopolsce. Przedsiębiorstwo to posiada cechy organizacji opartej na wiedzy, m.in.: umiejętność ciągłego uczenia się i dzielenia się wiedzą, zdolność pozyskiwania wiedzy (jej wzbogacania, zastosowania) oraz wykorzystywanie doświadczenia do kreowania nowej wiedzy. Dane identyfikacyjne firmy na prośbę kierownictwa nie zostały podane.

Mentoring jako metoda rozwojowa we wspomnianej firmie jest procesem, czynnością rozłożoną w czasie i przestrzeni (co jest związane z wykonywaniem prac poza siedzibą firmy). Mentor wprowadza nowego pracownika w zakres obowiązków na danym stanowisku, zapoznaje go z obowiązującymi w firmie regulaminami, zasadami, kulturą organizacyjną. Proces mentoringu sprowadza się głównie do wsparcia pracowników z mniejszym doświadczeniem w taki sposób, aby nowy pracownik jak najszybciej poznał swoją pracę i aby ta praca była świadczona na jak najwyższym poziomie. Założeniem procesu mentoringu jest też ciągły rozwój pracownika oraz to, aby jego potencjał został w pełni wykorzystany dla realizacji celów przedsiębiorstwa. Proces wsparcia pracownika nakierowany jest również na niwelowanie barier, które napotyka podopieczny w swojej pracy. Nowy pracownik dzięki współpracy z mentorem poznaje swoje mocne strony, czasami takie, które do tej pory nie zostały przez niego zidentyfikowane, ale także słabe, gdyż dostrzega pewne braki kompetencyjne. Są one związane (w zależności od powierzonego stanowiska pracy) zarówno z kompetencjami specjalistycznymi w branży budowlanej, jak również osobowościowymi. Prócz tego, że pracownik wspierany jest w wykonywaniu swoich zadań, budowana jest również dobra relacja w szerszym wymiarze niż tylko na linii mentor–mentee. Wskazać tu należy partnerskie stosunki zawodowe między przełożonym a podopiecznym i pracownikami zatrudnionymi w firmie na równorzędnych stanowiskach. W przedsiębiorstwie przywiązuje się dużą wagę do klimatu organizacyjnego opartego na współpracy, zwłaszcza pracowników, którzy wykonują wspólnie zadania w jednym dziale. Największym, z punktu widzenia kadry kierowniczej, walorem stosowanego mentoringu w tym przedsiębiorstwie jest budowanie wzajemnych relacji między pracownikami, również wzajemnego zaufania i swobodnego szacunku dla przełożonego ze strony młodszego i mniej doświadczonego pracownika.

Mentoring jest traktowany w firmie jako jedna ze skuteczniejszych form rozwoju zawodowego, a tym samym budowania ścieżek karier zawodowych w poszczególnych działach, co potwierdza się w codziennej działalności firmy. Największym zauważalnym (z perspektywy kierownictwa) problemem jest fakt, że wprowadzenie nowych pracowników, niejednokrotnie niedoświadczonych na danym (lub żadnym) stanowisku pracy, wymaga od mentora znacznego zaangażowania czasowego, co niejednokrotnie powoduje konieczność intensyfikacji własnej pracy tak, aby obowiązki zawodowe mentora nie były zaniedbane, a praca wykonana należyście.

Oczekiwany efektem mentoringu w omawianym przedsiębiorstwie jest w miarę szybka adaptacja pracowników na nowym stanowisku pracy, a nie przygotowanie do awansu czy rozwijanie talentów. Sytuacja ta wynika z faktu, iż

mentoring został do organizacji wprowadzony niedawno, brakuje jeszcze profesjonalnie opracowanego programu mentoringowego. Mentoring w rozwoju firmy jest bardzo ważnym działaniem, dlatego też są rozważane koncepcje oraz dyskutowane praktyczne kwestie dotyczące programów mentoringowych, które mają być wdrożone w niedalekiej przyszłości, gdyż kadra kierownicza zdaje sobie sprawę z zalet wykorzystania mentoringu jako jednej z najskuteczniejszych metod wspomagających rozwijanie potencjału pracowników stosowanych w biznesie.

ZAKOŃCZENIE

Przedsiębiorstwo jako system zbudowany z jednej strony z zasobów materialnych, a z drugiej – niematerialnych, wykorzystując mentoring, osiąga wartość dodaną. Jest to szczególnie istotne w organizacji opartej na wiedzy. Pracownik wykwalifikowany, kompetentny, zaangażowany, dobrze zmotywowany, oddany firmie oraz pracy, która została mu powierzona, to dla organizacji gwarancja sukcesu. To również realna szansa na osiągnięcie trwałej przewagi w starciu z konkurencyjnymi podmiotami gospodarczymi, które stosując mentoring jako metodę rozwijającą potencjał pracowników, również dążą do własnego rozwoju. Dla przedsiębiorstwa zastosowanie mentoringu to wzrost prestiżu organizacji w otoczeniu zewnętrznym, co sprzyja m.in. przyciąganiu lepszych pracowników do firmy, poprawieniu komunikacji interpersonalnej oraz wywieraniu wpływu na wzrost motywacji pracowników do profesjonalnego wykonywania zleconych zadań. Bezpośrednie korzyści, jakie osiąga pracownik z zastosowania mentoringu, to nie tylko odkrywanie i rozwijanie potencjału, ale także zdobywanie niezbędnych umiejętności specjalistycznych na zajmowanym stanowisku pracy. Wprowadzenie mentoringu do codziennej praktyki działania organizacji powinno być istotnym elementem jej strategii biznesowej i personalnej.

Reasumując, rozwijanie kompetencji zawodowych i osobistych wynikających z zastosowania mentoringu z jednej strony przynosi wymierne rezultaty podopiecznym uczestniczącym w tym przedsięwzięciu, a z drugiej strony powoduje wzrost kompetencji całej organizacji. Podkreśla się, iż kompetencje są konieczne do przewidywania przyszłości czy przeprowadzenia niezbędnych zmian w organizacji²¹. Należy pamiętać, iż kompetencje są zmienne w czasie, ponieważ nabyte

²¹ J. ŻYRA, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i wymagania kompetencyjne w czasie globalizacji*, [w:] *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Kraków 2014, s. 95.

umiejętności mogą ulec zanikowi albo rozwojowi²². Zidentyfikowanie braków kompetencyjnych budzi konieczność wdrożenia stosownych programów rozwojowych²³. Mentoring, na co wskazano w publikacji, jest skutecznym sposobem pozwalającym rozwijać potencjał ludzki we współczesnej organizacji opartej na wiedzy.

BIBLIOGRAFIA

- BUGDOL M.: Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego 2010.
- Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki, Harvard Business School Publishing Corporation, tłum. K. Dryńska, Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes 2006.
- CZECHOWSKA-FRĄCZAK M.: Inspirujący lider. Jak wspierać pracowników, aby osiągnęli ambitne cele przy ograniczonych zasobach?, „Personel i Zarządzanie” 2013, nr 5, s. 66-69.
- KAYE B., JORDAN-EVANS S.: Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników, Warszawa: Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business 2012.
- KLINCEWICZ K.: Systemy i struktury gromadzenia i rozpowszechniania wiedzy, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, red. D. Jemieliński, A.K. Koźmiński, Warszawa: Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business 2012, s. 176-219.
- KULIG-MOSKWA K.: Nowoczesne podejście do rozwoju pracowników, [w:] *Współczesne problemy zarządzania i marketingu*, red. A. Styś, K. Łobos, Warszawa: Difin 2016, s. 169-177.
- MAŁOTA W.: Czy menedżerowie chcą być mentorami?, „Personel i Zarządzanie” 2015, nr 10, s. 54-57.
- Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych (desk – research), Warszawa: Polskie Stowarzyszenie Mentoringu 2013, <https://badania.parp.gov.pl/files/74/75/726/19443.pdf> [dostęp: 30.09.2016].
- MIKUŁA B.: Organizacje oparte na wiedzy, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2006.
- MŁOKOSIEWICZ M.: Zaufanie jako kompetencja osobista w miejscu pracy, „Marketing i Rynek” 2016, nr 3, s. 640-649.

²² L. WOJTYNEK, R. BUDZIK, *Pomiar, analiza i ocena kompetencji zawodowych pracowników w organizacji*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania organizacjami*, red. A. Barcik, H. Howaniec, W. Waszkielewicz, Bielsko-Biała 2013, s. 48.

²³ K. KULIG-MOSKWA, *Nowoczesne podejście do rozwoju pracowników*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania i marketingu*, red. A. Styś, K. Łobos, Warszawa 2016, s. 172.

- POCZTOWSKI A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2003.
- SIDOR-RZĄDKOWSKA M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska 2013.
- SKRZYPEK E.: Zarządzanie wiedzą i zaufaniem w warunkach nowej gospodarki, [w:] *Wiedza i doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. M. Cisek, K. Wąsowska, Siedlce: Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego 2015, s. 7-19.
- WOJTYNEK L., BUDZIK R.: Pomiar, analiza i ocena kompetencji zawodowych pracowników w organizacji, [w:] *Wybrane problemy zarządzania organizacjami*, red. A. Barcik, H. Howaniec, W. Waszkielewicz, Bielsko-Biała: Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej 2013, s. 41-50.
- ZIMNIEWICZ K.: Współczesne koncepcje i metody zarządzania, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2009.
- ŻYRA J.: Restrukturyzacja przedsiębiorstw i wymagania kompetencyjne w czasie globalizacji, [w:] *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego i Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego 2014, s. 89-97.

<http://economictimes.indiatimes.com/definition/mentoring> [dostęp: 30.11.2016].

http://mentoring.edu.pl/co_to_jest_mentoring_definicja,page,43 [dostęp: 30.09.2016].

<http://www.businessdictionary.com/definition/mentoring.html> [dostęp: 30.09.2016].

<http://www.mentorset.org.uk/what-is-mentoring.html> [dostęp: 30.11.2016].

<http://www.skillsyouneed.com/learn/mentoring.html> [dostęp: 30.11.2016].

ROZWIJANIE POTENCJAŁU PRACOWNIKÓW POPRZEZ MENTORING W ORGANIZACJI OPARTEJ NA WIEDZY

Streszczenie

Celem publikacji jest przedstawienie mentoringu jako jednej z metod rozwojowych potencjału pracowników stosowanych w organizacji. W części teoretycznej ukazano istotę mentoringu, kwestie współpracy pomiędzy mentorem i podopiecznym, a także wady oraz zalety mentoringu indywidualnego i grupowego. W części praktycznej artykułu zaprezentowano natomiast proces mentoringu w wybranym przedsiębiorstwie budowlanym posiadającym cechy organizacji opartej na wiedzy. Cechy te obejmują m.in.: umiejętność ciągłego uczenia się i dzielenia się wiedzą, zdolność pozyskiwania wiedzy (jej wzbogacania, zastosowania) oraz wykorzystania doświadczeń do kreowania nowej wiedzy.

Słowa kluczowe: mentoring; mentor; wady i zalety mentoringu; organizacja oparta na wiedzy.

DEVELOPING THE POTENTIAL OF EMPLOYEES THROUGH MENTORING
IN ORGANIZATIONS BASED ON KNOWLEDGE

S u m m a r y

The aim of the publication is to present mentoring as one of the methods of developing the potential of employees in an organization. In the theoretical part the essence of mentoring is shown, as well as issues of cooperation between the mentor and dependents, and also the advantages and disadvantages of individual and group mentoring. In the practical part, the article presents the mentoring process in a selected construction company, which has the characteristics of a knowledge-based organization. These characteristics include, among other things: the ability of continuous learning and the sharing of knowledge the ability to acquire knowledge (its enrichment, applications) and the use of experience to create new knowledge.

Key words: mentoring; mentor; advantages and disadvantages of mentoring; organization based on knowledge.