



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Niedocenione źródło kompleksowych korzyści

Komentarz dr Małgorzaty Sidor - Rządzkowskiej

**Mentoring na polskim rynku usług rozwojowych należy do najbardziej niedocenianych rozwiązań służących budowaniu wartości kapitału ludzkiego. Olbrzymi potencjał oraz różnorodność korzyści wynikających z jego zastosowania może owocować pozytywnymi zmianami w obszarach takich jak przywództwo czy transfer wiedzy w organizacjach. Mentoring odgrywa też znaczącą rolę w kształtowaniu ścieżki kariery. Wprowadzanie programów mentoringowych ma wpływ na różne obszary funkcjonowania organizacji, pomiędzy którymi pozornie nie występują istotne zależności. Dlatego warto budować świadomość roli jaką może odegrać ta forma rozwoju w budowaniu wartości zasobów kadrowych.**

Analizując czynniki kształtujące kapitał ludzki łatwo dojść do przekonania, iż w wielu polskich organizacjach zarządzanie wiedzą ma charakter jedynie deklaracyjny. Dlatego warto postawić pytanie: jak, wykorzystując naturalne zależności i relacje pomiędzy pracownikami, wprowadzić zmiany, które przyniosą poprawę tej sytuacji? Jednym z najskuteczniejszych sposobów na uruchomienie lub wsparcie transferu wiedzy wewnątrz organizacji może być uruchomienie programu mentoringowego. Mentoring, nazywany często „starszym bratem coachingu”, jest jednak relatywnie rzadko stosowany przez pracodawców, w przeciwieństwie do rzeczonoego coachingu, który na przestrzeni ostatnich lat stał się jedną z najpopularniejszych dróg rozwijania kompetencji.

Charakterystyczną i szczególnie ważną wartością mentoringu jest jego podobieństwo do naturalnych procesów interpersonalnych. Nie ma przecież nic niezwykłego w tym, że doświadczeni pracownicy odczuwają potrzebę dzielenia się wiedzą z nowicjuszami. Mentoring jest zatem procesem, który może postępować niemal samoistnie o ile zostaną ku temu stworzone odpowiednie warunki. Dobrze prowadzony program



**Rejestr Usług Rozwojowych**  
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



mentoringowy wspiera ogólny transfer wiedzy w organizacji, wpływając na całą jej kulturę.

Mentoring stanowi także wsparcie procesu zarządzania różnorodnością, a zwłaszcza zarządzania wiekiem. Pokazuje on, że pracownicy reprezentujący różne środowiska i pokolenia mogą ze sobą efektywnie współpracować. Trzeba podkreślić przy tym, że nierzadko wymiana wiedzy pomiędzy nimi jest dwustronna. Przykładowo mentor może dzielić się doświadczeniem w budowaniu relacji międzyludzkich i sztuce komunikacji, natomiast jego podopieczny rewanżować się wprowadzeniem w świat nowych technologii lub social media.

Programy mentoringowe mogą też wspierać rozwój pracowników w myśl idei Lifelong Learning, czyli uczenia się przez całe życie. Pamiętajmy, że w efekcie wprowadzenia mentoringu mentorzy także zaczynają wzmacniać swoje kompetencje po to by sprostać nowej roli. Mentoring wymaga od nich bycia na bieżąco z aktualnymi zasobami wiedzy związanymi z dziedziną w której działają. Osobiście uczestnicząc w wielu programach mentoringowych zauważyłam, że osoby wybrane na mentora zaczynały np. regularnie odwiedzać biblioteki. Mentor buduje także kompetencje przywódcze w autentycznym sensie, rozumiane jako umiejętności wspierania człowieka w rozwoju jego potencjału.

### Czy wiesz że?

## Mentoring może być sposobem na długotrwałe związanie wartościowych pracowników z przedsiębiorstwem.

Prawidłowość taką można zaobserwować od lat. Dla przykładu pokazują to kompleksowe badania, przeprowadzone w 2006 roku w firmie Sun Microsystems. Miały one na celu analizę przebiegu kariery ponad 1000 pracowników na przestrzeni 5 lat. Ich wyniki dowiodły, iż:

- pracownicy objęci programem mentoringowym **awansowali 5 razy częściej** niż ci, którzy nie brali w nim udziału
- wśród osób, które przystąpiły do programu mentoringowego **25% badanych otrzymało podwyżki**, podczas gdy poza tą grupą wynagrodzenie wzrosło tylko u 5% pracowników
- w porównaniu z pracownikami nieobjętymi programem mentoringu poziom retencji (zdolności firmy do zatrzymywania pracowników) był wyższy zarówno wśród osób mentorowanych (**72%**), jak i mentorów (**69%**)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Petrin R. D., „Najlepsze praktyki w profesjonalnym mentoringu”, prezentacja z kongresu Kadry





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Innym istotnym aspektem mentoringu jest wpływ na przebieg szkoleń. Uczestniczący w nich pracownicy mogą oceniać ich efekty wspólnie ze swoimi mentorami. Podopieczny mentora może przedyskutować poznany zakres tematyczny oraz ustalić które nabyte umiejętności powinny być priorytetowo wykorzystane i w jakiej formie. To oznacza możliwość autentycznego, twórczego i praktycznego zastosowania zdobytej wiedzy. Wbrew obiegowej opinii mentoring nie zastępuje szkoleń, ale w szczególny sposób je wspiera.

W ramach programu mentorskiego na nowo ukształtować się może ścieżka kariery. W większości organizacji występują dwie drogi rozwoju – specjalistyczna lub menadżerska. Wiele osób świadomie nie dąży do tego by kiedykolwiek objąć stanowiska kierownicze. Wprowadzenie ścieżki mentorskiej może zatem być alternatywną drogą dla rozwoju kariery. Doświadczenia praktyczne pokazują, że mentoring zapobiega wypaleniu zawodowemu wśród pracowników wykonujących przez wiele lat te same obowiązki. Oczywiście w tym zakresie ma to zastosowanie czysto profilaktyczne, gdyż osoby u których wystąpił już trwały zanik motywacji do pracy nie sprawdzą się w roli mentora.

#### **O autorze:**

***Dr Małgorzata Sidor-Rządkowska** jest autorką wielu publikacji dotyczących wspierania rozwoju ludzi i organizacji, zarówno o charakterze biznesowym, jak i administracyjnym. W oparciu o wieloletnie badania nad mentoringiem oraz osobiste doświadczenia mentora i tutora akademickiego (program realizowany we współpracy z Thames Valley University) przygotowała książkę „Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków”, która ukazała się w 2014 roku nakładem wydawnictwa Wolters Kluwer. Pozycja ta zawiera syntezę aktualnego stanu wiedzy oraz charakterystykę kilkunastu programów mentoringowych realizowanych w organizacjach polskich oraz międzynarodowych.*



**Rejestr Usług Rozwojowych**  
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego