

Izabela Marzec

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach

WYKORZYSTANIE MENTORINGU DO POBUDZANIA ZMIAN W MAŁYM I ŚREDNIM PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Wstęp

Rosnąca rola zasobów niematerialnych sprawia, że dla odnowy i rozwoju małego i średniego przedsiębiorstwa coraz większego znaczenia nabierają kwestie związane z rozwojem kapitału ludzkiego i poszukiwaniem nowych sposobów jego wykorzystania do wspierania zmian organizacyjnych i poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zachodzące przemiany socjoekonomiczne przyczyniają się do wzrostu liczby stanowisk pracy, na których uczenie się i dzielenie się wiedzą są kluczowymi czynnikami wpływającymi na efektywność działania pracowników. Dynamiczne zmiany oznaczają także konieczność stałego uczenia się i doskonalenia zawodowego. Pracownicy muszą być wystarczająco kompetentni i samodzielni, aby nie tylko móc szybko reagować na pojawiające się zmiany, lecz także inicjować zmiany, podejmować przedsiębiorcze decyzje i działania. Szybkie tempo zmian powoduje, że podstawowe źródło potencjalnej przewagi konkurencyjnej firmy – wiedza i umiejętności pracowników – szybko się starzeją, co w konsekwencji prowadzi nieuchronnie do pogorszenia pozycji konkurencyjnej firmy na rynku. Zasoby finansowe dużych i dobrze prosperujących przedsiębiorstw umożliwiają podejmowanie wielu, z reguły kosztownych, działań z zakresu rozwoju zawodowego pracowników. MŚP są w gorszej sytuacji – często nie dysponują odpowiednimi środkami finansowymi, pozwalającymi na podjęcie szerokich działań wspierających rozwój zawodowy pracowników. Sytuacja ta może prowadzić do dalszego ograniczenia szans rynkowych MŚP. Aby zapobiec temu zagrożeniu, konieczne są stałe poszukiwania nowych metod i sposobów zwiększenia efektywności rozwoju zawodowego pracowników, pobudzania ich zaangażowania i motywacji, kształtowania postaw i zachowań zgodnych z szybko zmieniającymi się potrzebami firmy. Bez samodzielnych, pełnych inicjatywy i kompetentnych pracowników przedsiębiorstwo nie jest

bowiem gotowe do zmian – nie jest w stanie rozwijać swoich mocnych stron, tworzyć i wykorzystywać szanse.

Niestety, jak wskazuje praktyka, wielu właścicieli MŚP niechętnie akceptuje zmiany i uznaje konieczność stałego rozwoju zawodowego swoich pracowników. Możliwy sukces firmy staje się raczej kwestią szczęścia, nie zaś wynikiem świadomego, osobistego zaangażowania pracowników w zmiany i rozwój przedsiębiorstwa.

Jednocześnie zmiany zachodzące w organizacjach i w ich otoczeniu powodują, że wiele tradycyjnych metod i narzędzi doskonalenia zasobów ludzkich również ewoluje i przybiera nowe formy, które wydają się w większym stopniu odpowiadać potrzebom współczesnych MŚP i ich pracowników. W tym kontekście wielu badaczy wskazuje na rosnące znaczenie mentoringu jako narzędzia doskonalenia zawodowego pracowników, nie tylko rozwijającego ich kompetencje, zmieniającego ich postawy i zachowania, lecz także przygotowującego pracowników do aktywnego uczestnictwa w procesach zmian.

2. Pojęcie i istota współczesnego mentoringu

W zachodniej literaturze z zakresu zarządzania temat mentoringu stał się szczególnie popularny od końca lat siedemdziesiątych. Jednak zdaniem badaczy, idei mentoringu można poszukiwać już w starożytnych Atenach [Cohen 1995, s. 1]. Termin mentor pochodzi bowiem od imienia zaufanego przyjaciela Odyseusza – Mentora, któremu król Itaki powierzył opiekę i wychowanie swojego syna Telemacha. Obecnie mentorem zwykle nazywa się osobę o wysokich kompetencjach, będącą wzorem do naśladowania, doświadczonym nauczycielem, przewodnikiem i doradcą, obdarzanym szacunkiem i zaufaniem [Parsole, Wray 2002, s. 77-78]. W tradycyjnym ujęciu mentoring definiowany jest zazwyczaj jako relacja rozwojowa pomiędzy dwoma osobami – starszym, bardziej doświadczonym pracownikiem – mentorem i młodszym, mniej doświadczonym – protegowanym [Ragins, Scandura 1994, s. 957]. Zdaniem Megginsona i in. [2008, s. 17], kluczowym zadaniem mentora jest wspieranie protegowanego w rozwoju i dokonywaniu istotnych zmian. Mentoring spełnia także ważne funkcje psychospołeczne, takie jak: potwierdzenie, wsparcie emocjonalne, przyjaźń [Kram, Isabella 1985, s. 117].

Zdaniem badaczy, przemiany, jakie zachodzą we współczesnych organizacjach, powodują nie tylko wzrost znaczenia mentoringu, lecz także jego ewolucję i pojawienie się jego nowych form: mentoringu grupowego, lateralnego itp. Proponowane są nowe, szersze konceptualizacje mentoringu, w których ujmowany jest on jako sieć relacji rozwojowych [Higgins, Kram 2001, s. 268]. Parsloe i Wray [2002, s. 91] podkreślają jednak, że podstawową funkcją współczesnego mentoringu jest pomoc pracownikom w samodzielnym rozwoju, gdyż szybkie zmiany i gwałtowny przyrost wiedzy sprawiają, że tradycyjne metody doskonalenia zawodowego stają się często niewystarczające.

3. Rola mentoringu we wspieraniu zmian

Mentoring nie tylko ma duże znaczenie dla rozwoju kompetencji pracowników, lecz także zwiększa ich zdolność do radzenia sobie ze zmianami organizacyjnymi [Kram, Hall 1989, s. 493]. Mentoring poprzez wsparcie psychospołeczne zmniejsza poczucie zagrożenia i niepewności, jakie w wielu pracownikach wywołują zmiany w przedsiębiorstwie. W badaniach empirycznych stwierdzono, że mentoring zapobiega wyczerpaniu emocjonalnemu pracowników, chroni ich przed depersonalizacją oraz podnosi ich poczucie własnej wartości [Waters i in. 2002, s. 114; Bozionelos 2006, s. 371]. Powoduje wzrost inicjatywy pracowników oraz rozwija ich samodzielność. W ten sposób mentoring wpływa dodatnio na stosunek pracowników do przemian organizacyjnych, ponieważ dzięki wzrostowi poczucia własnej wartości zmienia się zazwyczaj także ich percepcja zmian, które nie są już przez nich postrzegane jako zagrożenie, lecz jako szanse na dalszy rozwój. W efekcie stosowanie mentoringu prowadzi do wzrostu prawdopodobieństwa, że pracownicy będą wewnętrznie gotowi i chętni do aktywnego udziału w procesie zmian. Poprzez wzmocnienie poczucia własnej wartości pracowników mentoring umożliwia uzyskanie większego dostępu do „ukrytych zasobów” ich inicjatywy, wiedzy i kreatywności.

Mentoring jest często wykorzystywany do doskonalenia umiejętności przywódczych kadry zarządzającej. Jednocześnie stanowi on, w opinii badaczy, ważny element współczesnego przywództwa [Pinos i in. 2006, s. 62]. Menedżerowie o wysokich kompetencjach w zakresie mentoringu rozwijają kompetencje pracowników, równocześnie pobudzając ich motywacje i zaangażowanie, przygotowują ich do aktywnego udziału w procesach zmian.

Mentoring stanowi ważny instrument transferu wiedzy ukrytej. Wiele programów mentoringu jest ukierunkowanych nie tylko na indywidualne uczenie się, lecz także uczenie się zespołowe [Megginson i in. 2008, s. 30]. Mentoring przyspiesza transfer i asymilację wiedzy w całej organizacji i niewątpliwie, jak podkreślają D'Abate, Eddy i Tannenbaum [2003, s. 380], jest on obecnie „ważnym źródłem rozwoju, a zatem i organizacyjnego uczenia się”.

Rosnące znaczenie mentoringu wynika także z tendencji do ograniczania wielkości i zasobów działów personalnych oraz zmiany wymagań wobec pracowników, od których oczekuje się obecnie większej samodzielności, odpowiedzialności i elastyczności działania. Tendencja ta jest szczególnie wyraźna w MŚP, w których niejednokrotnie część funkcji personalnej jest przekazywana do firm zewnętrznych ze względu na ograniczoność posiadanych zasobów. MŚP zwykle dążą do obniżenia kosztów działalności, co przejawia się często w mniejszych środkach przeznaczanych na rozwój zawodowy pracowników. Niestety zjawisku temu towarzyszy z reguły małe zróżnicowanie stosowanych narzędzi doskonalenie zawodowego pracowników, co stopniowo prowadzi do obniżenia poziomu kompetencji pracowników, a w efekcie – do spadku wartości kapitału intelektualnego firmy. Przeprowadzone w polskich MŚP branży ICT badania wykazały natomiast, że w tych MŚP, w których

stosowany jest mentoring, zadowolenie z mentora nie tylko jest istotnie dodatnio powiązane z poziomem wiedzy zawodowej pracowników, lecz także z ich umiejętnością przewidywania przyszłych zmian i indywidualnego przygotowania się do nich oraz ze zdolnością pracowników do łatwego adaptowania się do zmian [Marzec, Jędrzejowicz, Kulikowska-Mrozek 2007, s. 143].

Zachodzące zmiany spowodowały, że mentoring zaczął być rozpatrywany z perspektywy strategicznej i ukierunkowany na długoterminowe cele przedsiębiorstwa, dzięki działaniom podejmowanym w ramach sformalizowanych programów mentoringu [Bright 2005, s. 325].

Celem formalnego mentoringu jest głównie rozwój zawodowy protegowanych zgodnie z celami przedsiębiorstwa poprzez zapewnienie im przewodników w rozwoju kariery. Dzięki temu MŚP mogą w ramach działań związanych z planowaniem następstw skutecznie przygotowywać swoją przyszłą kadre kierowniczą stosunkowo ograniczonym nakładem środków. Wiele przedsiębiorstw stosujących formalny mentoring daje pracownikom większą kontrolę nad ich rozwojem zawodowym, ucząc jednocześnie pracowników odpowiedzialności, samodzielności i zachęcając ich do aktywnego udziału w procesach zmian.

Działania te mają szczególne znaczenie w MŚP, w których z reguły brakuje formalnych programów rozwoju zawodowego pracowników. W formalnych programach mentoringu rola mentora stanowi element obowiązków zawodowych niektórych starszych i bardziej doświadczonych pracowników, dzięki czemu młodszy pracownicy otrzymują pomoc rozwojową bez konieczności angażowania dodatkowych zasobów organizacyjnych. Badania empiryczne przeprowadzone wśród kadry zarządzającej brytyjskiej służby zdrowia wykazały, że udział w programach mentoringu wpływa dodatnio na chęć pracowników do implementowania zmian organizacyjnych. Ponadto wyniki tych badań sugerują, że mentorzy biorący udział w takich programach mogą pełnić rolę agentów zmian, co wiąże się ściśle z ich doświadczeniami jako mentorów [Woolnough, Davidson, Fielden 2006, s. 186].

Wiedza i doświadczenia, które zdobywają mentorzy, często czynią z nich inicjatorów zmian. Dzięki bliskiemu kontaktowi z protegowanymi mentorzy mają bowiem możliwość spojrzenia na problemy organizacyjne z innej perspektywy, co niejednokrotnie prowadzi do uświadomienia im konieczności wprowadzenia zmian w obszarach wcześniej niedostrzeganych. Zostanie mentorem stanowi dla wielu starszych pracowników nowe wyzwanie, „zastrzyk” twórczej energii i bodziec do zmian [Megginson i in. 2008, s. 47].

Mentoring wywołuje wzrost świadomości biznesowej pracowników i ich dążenie do aktywnego udziału w procesach zmian i doskonalenia organizacji. Poprawia jakość stosunków interpersonalnych w organizacji. Wpływa dodatnio na zmianę postaw i zachowań zarówno protegowanych, jak i mentorów. Badania przeprowadzone w australijskich uniwersytetach wskazują, że długookresowe programy mentoringu są efektywnym narzędziem zmiany kultury organizacyjnej [De Vries, Webb, Eveline 2006]. Programy mentoringu wspierają tworzenie kultury proefektywnościowej.

Prowadzą do poprawy morale, wzrostu motywacji i poziomu zaangażowania pracowników [Ragins, Cotton, Miller 2000, s. 1183-1190; Stone 2007, s. 41]. Stosowanie mentoringu zmienia oblicze współczesnych organizacji – ogranicza dyskryminację oraz zwiększa szanse rozwoju i sukcesu zawodowego kobiet oraz grup mniejszościowych. Badania wykazały, że wśród kobiet zajmujących kierownicze stanowiska w spółkach „Fortune 1000” 80% badanych kobiet uważała, że mentoring miał krytyczne znaczenie dla przezwyciężenia barier w ich rozwoju i osiągnięciu sukcesu zawodowego [Ragins, Townsend i Mattis 1998]. Również udział w programach mentoringu zwiększa świadomość kadry zarządzającej odnośnie do przeszkód i ograniczeń, z jakimi w rozwoju zawodowym niejednokrotnie borykają się kobiety [Woolnough, Davidson, Fielden 2006]. W rezultacie mentoring, wyrównując szanse na rozwój zawodowy niektórych grup pracowników, prowadzi do zmian w alokacji zasobów ludzkich organizacji i sprzyja ich racjonalnemu wykorzystaniu.

4. Podsumowanie

Z jednej strony można postrzegać wzrost popularności mentoringu jako odpowiedź na zmiany zachodzące w dzisiejszym szeroko rozumianym środowisku pracy, natomiast z drugiej – mentoring przygotowuje pracowników do aktywnego udziału w procesie zmian. Współczesny mentoring zmierza bowiem do kształtowania takiej postawy pracowników, dzięki której aktywnie stawia czoła nowym wyzwaniom, będą inicjować zmiany i podejmować przedsiębiorcze wyzwania, kierując się wewnętrznym zaangażowaniem, a nie zewnętrzną presją. Niestety, jak wskazują wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w sektorze ICT, mimo swych rozlicznych zalet mentoring jest nadal stosunkowo rzadko wykorzystywany w polskich MŚP [Marzec, Van der Heijden 2003, s. 67].

Tworzenie organizacji przedsiębiorczej, zdolnej do zmian i stałego samodoskonalenia, powinno się opierać na filozofii stałego inwestowania w rozwój pracowników i chęci pełnego wykorzystania ich twórczego potencjału. Samodzielni i kompetentni pracownicy poszukują bowiem zmian, innowacji i obiecującej przyszłości dla siebie i przedsiębiorstwa. Różnorodne relacje rozwojowe, takie jak np. mentoring, stopniowo zyskują na znaczeniu i jako narzędzia doskonalenia zawodowego pracowników, i jako instrumenty ZZL, które mogą skutecznie wspierać różnorodne programy zmian w przedsiębiorstwie, przede wszystkim dzięki zwiększaniu zdolności pracowników do adaptacji do zmian. MŚP potrzebują pracowników wszechstronnych, o wysokim poziomie kompetencji, samodzielnych, którzy szybko przystosowują się do zmian organizacyjnych, lecz są także ich inicjatorami i współtwórcami. Mentoring nie tylko zwiększa zdolności adaptacyjne pracowników – przygotowuje ich również do aktywnego udziału w procesie zmian. Niestety niejednokrotnie przemiany w systemach działania i strukturze organizacyjnej są postrzegane jako ważniejsze niż zmiany postaw i zachowań ludzi.

Literatura

- Bozionelos N., *Mentoring and expressive network resources: their relationship with career success and emotional exhaustion among Hellenes employees involved in emotion work*, „International Journal of Human Resource Management” 2006, no. 2.
- Bright M.I., *Can Japanese mentoring enhance understanding of Western mentoring?*, „Employee Relations” 2005, no. 4/5.
- Cohen N.H., *Mentoring Adult Learners: A Guide for Educators and Trainers*, Krieger Publishing, Melbourne 1995.
- D’Abate C.P., Eddy E.R., Tannenbaum S.I., *What’s in a name? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching, and other constructs that describe developmental interactions*, „Human Resource Development Review” 2003, no. 4.
- De Vries J., Webb C., Eveline J., *Mentoring for gender equality and organizational change*, „Employee Relations” 2006, no. 28(6).
- Higgins M.C., Kram K.E., *Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective*, „Academy of Management Review” 2001, no. 2.
- Kram K.E., Hall D.T., *Mentoring as a antidote to stress during corporate trauma*, „Human Resource Management” 1989, no. 4.
- Kram K.E., Isabella L.A., *Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development*, „Academy of Management Journal” 1985, no.1.
- Marzec I., Van der Heijden B.I.J.M., *Podtrzymywanie przydatności zawodowej pracowników małych i średnich firm ICT*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003, nr 3.
- Marzec I., Jędrzejewicz P., Kulikowska-Mrozek M., *Employability management in the Polish ICT sector: problems and challenges*, [w:] T. Wieczorek (red.), *Internet in the Information Society*, WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2007.
- Meggison D. i in., *Mentoring w działaniu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008.
- Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Pinos V. i in., *Leadership in the 21st century: the effect of emotional intelligence*, „Academy of Strategic Management Journal” 2006, no. 5.
- Ragins B.R., Townsend B., Mattis M., *Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling*, „Academy of Management Executive” 1998, no. 1.
- Ragins B.R., Cotton J.L., Miller J.S., *Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes*, „Academy of Management Journal” 2000, no. 8.
- Ragins B.R., Scandura T.A., *Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships*, „Academy of Management Journal” 1994, no. 4.
- Stone F.M., *Coaching, Counseling & Mentoring: How to Choose and to Use Right Technique to Boost Employee Performance*, American Management Association, New York 2007.
- Waters L. i in., *The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program*, „Journal of Business and Psychology” 2002, no. 1.
- Woolnough H.M., Davidson M.J., Fielden S.L., *The experiences of mentors on a career development and mentoring programme for female mental health nurses in the UK National Health Service*, „Health Services Management Research” 2006, no. 3.

THE USE OF MENTORING TO STIMULATE CHANGES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES

Summary

In recent years, there has been a great deal of interest in management methods and instruments which could help small and medium-sized firms and their employees to face continuous changes and uncertainty of the environment. In this context many researchers indicate the importance of mentoring as a tool of professional development of employees, which not only improves employees' competences but also shapes their attitudes and behaviours and prepares them for active participation in the process of change. This paper presents the concept of mentoring, its fundamental assumptions and its role in encouraging organizational changes.