



## Spis treści

Wstęp .....	1
<i>Małgorzata Baran</i> : Mentoring jako element zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach .....	3
<i>Krzysztof Brzostek</i> : Zarządzanie wiedzą w aspekcie orientacji rynkowej małych i średnich przedsiębiorstw .....	9
<i>Maciej Czarnecki, Anna Starosta</i> : Niedopasowanie kultury organizacyjnej jako bariera we wdrażaniu działań antykryzysowych – studium przypadku .....	19
<i>Bartłomiej J. Gabryś</i> : Tożsamość organizacji w procesie odnowy organizacyjnej: ujęcie narracyjne .....	25
<i>Ewa Głuszek</i> : Wielowymiarowość reputacji przedsiębiorstwa – czy rozgłos może być jednym z wymiarów? .....	30
<i>Sylwester Kania</i> : Przywódca jako kreator zmian w organizacji .....	38
<i>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz</i> : Bariery w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji i sposoby ich ograniczania – refleksje z badań .....	44
<i>Joanna Żukowska</i> : Wybrane modele skuteczności form podnoszenia kompetencji na przykładzie przedsiębiorstwa konsultingowego .....	51

## Mentoring jako element zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach

## Mentoring as a component of diversity management in companies

Małgorzata Baran

*Collegium Civitas, Warszawa, e-mail: malgorzata.baran@civitas.edu.pl*

### Streszczenie

W niniejszym artykule przedstawiona została koncepcja zarządzania różnorodnością oraz korzyści, a zarazem motywacje do podejmowania strategii zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach. Artykuł prezentuje wyniki badania jakościowego przeprowadzonego w polskich firmach na temat mentoringu jako narzędzia zarządzania różnorodnością w wymiarze wieku. Wyniki te potwierdzają, że mentoring świadomie stosowany w przedsiębiorstwach może być dostosowanym do potrzeb firmy narzędziem zarządzania pracownikami różnych generacji. Z tego tytułu pracodawcy dostrzegają szereg korzyści zarówno dla firmy, jak i pracowników zaangażowanych w proces mentoringu. Najważniejsze z nich to przede wszystkim korzyści rozwojowe dla pracowników. Z perspektywy menedżera – pracodawcy kluczowe jest usprawnienie procesu zarządzania wiedzą w organizacji, tj.: zapewnienie dopływu nowej wiedzy i umiejętności, zwiększenie wymiany wiedzy między pracownikami, a także zatrzymanie zasobów wiedzy w firmie.

*Słowa kluczowe:* mentoring, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie wiekiem, przedsiębiorstwa.

### Abstract

This article presents the concept of diversity management and the benefits of this process and also the motivation to implement the strategy of diversity management in enterprises. There has been discussed the age as one of the key elements of the contemporary diversity management. The progressive aging of the population and at the same time the very low activity of people in working age are very important challenges facing employers in Poland. To meet these challenges entrepreneurs are forced to use various tools dedicated to all age groups of employees. The article presents the results of qualitative research conducted in Polish companies on mentoring as a tool to manage diversity in the age dimension. The results of the study confirm that mentoring consciously used in enterprises can be a useful tool of management of different generations of employees. Employers perceive a number of benefits derived from the application of mentoring in the enterprise, both for the employer and the employees involved in the process of mentoring. The most important of these are primarily developmental benefits for employees – development in the workplace, enhancing knowledge about the company, expanding its powers. From the perspective of a manager the employer is crucial to improve the process of knowledge managed in the organization, ie.: ensure the supply of new knowledge and skills, increasing knowledge sharing among employees, as well as retaining knowledge in the company. Moreover, cooperation in relation master – student is vital to organizational culture and work environment in the company.

*Keywords:* mentoring, diversity management, age management, enterprises.

## Wstęp

Utrzymanie wartości przedsiębiorstwa w perspektywie długookresowej w warunkach walki konkurencyjnej wiąże się z dbaniem o zasoby niematerialne w dużo większym stopniu niż to miało miejsce dotychczas. To właśnie ludzie, ich wiedza, kompetencje, umiejętności, zaangażowanie i motywacja są obecnie najcenniejszym zasobem organizacji, kluczowym w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej na rynku.

Koncepcja zarządzania różnorodnością wpisuje się w poszukiwanie nowych sposobów radzenia sobie ze zmiennością otoczenia, jednocześnie stając się jednym z kluczowych procesów współczesnego zarządzania organizacją. Zarządzanie różnorodnością może być postrzegane jako proces ukierunkowany na dywersyfikację zasobów ludzkich.

Różnorodność utożsamiana jest z większą kreatywnością kadr i innowacyjnością zespołów, lepszym dopasowaniem do zróżnicowanych potrzeb klientów, efektywniejszą kooperacją wewnątrz przedsiębiorstwa i z partnerami zewnętrznymi, polepszeniem motywacji, wzrostem zaangażowania i większą wydajnością pracy zatrudnionych. Zarządzanie różnorodnością wpływa również na umacnianie kultury firmy, jest ściśle powiązane z jej zrównoważonym rozwojem i może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Jednym z najważniejszych wyzwań współczesnych przedsiębiorstw jest zarządzanie różnorodnymi grupami wiekowymi pracowników, uwzględniające różnice pokoleniowe i adaptację pracowników różnych generacji w zespołach w organizacji.

Celem artykułu jest przedstawienie zarządzania różnorodnością, zwłaszcza w wymiarze wieku, jako jednego z kluczowych współcześnie elementów procesu zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach. Artykuł prezentuje wyniki badania jakościowego przeprowadzonego w polskich firmach na temat mentoringu jako narzędzia zarządzania wiekiem.

## 1. Istota i znaczenie zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie

Pojęcie różnorodności w odniesieniu do funkcjonowania organizacji i jej zasobów ludzkich może być interpretowane jako zróżnicowanie pracowników ze względu na płeć, wiek, sprawność, a także wykształcenie, doświadczenie, osobowość, przekonania, tożsamość czy kulturę. Wymienione różnice między pracownikami wpływają na ich zachowania, sposób działania i pracy. Dostrzeganie tych różnic, ich zrozumienie i branie pod uwagę różnorodności w zarządzaniu ludźmi, wpływa na większe zaangażowanie pracowników w wykonywanie zadań, co z kolei prowadzi do uzyskiwania lepszych efektów w zakresie jakości i wyników pracy w firmie.

Zarządzanie różnorodnością to proces polegający na świadomym i aktywnym rozwijaniu współczesnej organizacji opartej na wartościach. Podstawowym warunkiem skuteczności tego procesu jest zaakceptowanie przez zarząd firmy istniejących w organizacji różnic w zakresie kapitału ludzkiego i uznanie ich za potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa. Zmieniające się uwarunkowania rynkowe i tendencje w gospodarce współczesnej wymuszają na przedsiębiorstwach kierowanie firmą

uwzględniające różnorodność pracowników. Do wspomnianych zmian zachodzących w gospodarce zaliczyć można wzrost udziału kobiet, emigrantów, jak również osób należących do mniejszości narodowych w zatrudnieniu. Mamy również do czynienia z procesem starzenia się społeczeństwa, zmniejszania się liczby pracowników w wieku produkcyjnym, przy jednoczesnym wciąż bardzo niskim wskaźniku zatrudnienia osób starszych. Ponadto dużemu (ponaddwukrotnemu) wzrostowi udziału osób z wyższym wykształceniem wśród dorosłych nie towarzyszy wzrost kapitału społecznego – wciąż obserwuje się niską skłonność pracowników do kooperacji, silną nieufność do zmian, niską kreatywność i słabą tolerancję. Kolejną zmianą – wyzwaniem dla firm – jest powstawanie obecnie nowych grup klientów [Brdulak 2009]. Wzrastające zróżnicowanie potrzeb klientów wymaga zarówno kreatywnego i indywidualnego podejścia do klienta, bardziej innowacyjnych produktów, jak i lepszego dostosowania procesów, produktów i usług do potrzeb klientów.

Zarządzanie różnorodnością rozumianą jako czynnik rozwoju organizacji polega zatem na wykorzystywaniu różnorodnych doświadczeń, wiedzy, umiejętności, predyspozycji i wrażliwości (zarówno zawodowych, jak i kulturowych) zasobów ludzkich firmy [Durska 2009]. Celem tego procesu jest zbudowanie i zapewnienie takich warunków pracy i środowiska pracy w przedsiębiorstwie, aby w sposób optymalny wykorzystywać potencjał pracowników do realizacji strategii organizacji. U podstaw takiego podejścia leży przekonanie, że zróżnicowane kadry to zasób przedsiębiorstwa, który może stać się źródłem wymiernych korzyści biznesowych, wpływając na większą efektywność firmy. Rekomendacje Komisji Europejskiej, opracowane na podstawie przeprowadzonych badań, wskazują na bardzo szerokie możliwości wykorzystania zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach [European Commission 2005]:

- rekrutacja i selekcja pracowników,
- rozwój pracowników, motywacja i wynagradzanie,
- rozwój przywództwa,
- zarządzanie talentami,
- polityka i procedury,
- kooperacja pracowników,
- komunikacja,
- obsługa klientów,
- sprzedaż,
- rotacja pracowników i zwolnienia.

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż zarządzanie różnorodnością w Polsce jest jeszcze mało znanym i docenianym procesem, traktowanym jako forma zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, czego odzwierciedleniem jest również niewielka liczba prowadzonych badań i publikacji naukowych o tematyce różnorodności. W literaturze zagranicznej natomiast powszechną akceptację zyskuje pogląd, że szeroko rozumiana różnorodność pracowników podnosi jakość całej organizacji, a skuteczne zarządzanie różnorodnością przynosi firmie szereg korzyści [European Commission 2005]. Korzyści, a zarazem motywacje do podejmowania strategii zarządzania różnorodnością w firmie zostaną szczegółowo omówione w następnym punkcie pracy.

W Polsce zarządzanie różnorodnością najczęściej utożsamiane jest ze zróżnicowaniem zespołu w organizacji. Przedsiębiorcy definiują różnorodność zwykle w wymiarze płci, a także pełnosprawności, rzadziej wieku. Najczęściej spotyka się politykę równości szans, a więc dbanie o niedyskryminowanie kobiet i mężczyzn w miejscu pracy oraz stosowanie idei równouprawnienia pracowników bez względu na płeć. Natomiast zarządzanie różnorodnością, rozumiane jako strategia zarządzania zasobami ludzkimi prowadząca m.in. do generowania konkretnych korzyści biznesowych, występuje rzadko.

Dlatego też, by wspomóc przedsiębiorstwa, wypracowane zostały rekomendacje i dobre praktyki z zakresu wdrażania zarządzania różnorodnością w firmie. Wyniki przeprowadzonej przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu analizy zarządzania różnorodnością w Polsce<sup>1</sup> prowadzą do zestawu wytycznych dotyczących kluczowych czynników sukcesu zarządzania różnorodnością w organizacji [Gryszko 2009]:

1. Zaangażowanie zarządu w zarządzanie różnorodnością.
2. Dojrzała polityka antydyskryminacyjna i antymobbingowa.
3. Symetryczna dwustronna komunikacja z wszystkimi pracownikami, jasno zdefiniowane cele organizacji, oczekiwane rezultaty, czynniki sukcesu i bariery zarządzania różnorodnością.
4. Osobne stanowisko specjalisty ds. zarządzania różnorodnością (szczególnie w sektorze dużych przedsiębiorstw).
5. Audyt różnorodności przed wprowadzaniem zmian z wykorzystaniem ekspertyzy zewnętrznej (szczególnie w sektorze dużych przedsiębiorstw).
6. Pogłębione szkolenia z zarządzania różnorodnością dla kadry menedżerskiej.
7. Dialog i partnerstwo z kluczowymi interesariuszami spoza organizacji.
8. Kształcenie ustawiczne i dostęp do dobrych praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością.
9. Zebranie istniejących odmian polityki organizacji z zakresu zarządzania różnorodnością w jednym dokumencie, dostępnym dla kadry.
10. Utworzony wewnętrzny zespół ds. zarządzania różnorodnością.

## 2. Uzasadnienie wprowadzenia zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie

Zarządzanie różnorodnością można traktować jako szansę na lepsze wykorzystanie potencjału tkwiącego w zasobach kadrowych przedsiębiorstwa. Proces ten można uznać za rozwinięcie koncepcji zarządzania wiedzą i talentami organizacji, przy jednoczesnym ukierunkowaniu na wyrównywanie szans oraz przeciwdziałanie dyskryminacji i wykluczeniu społecznemu. Punktem ciężkości zarządzania różnorodnością są świadomie zróżnicowane zespoły pracowników, postrzegane jako źródło cennego kapitału firmy.

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu zaprezentowane zostały najważniejsze motywacje do wpro-

wadzenia zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie [Walczak 2011; Gryszko 2009; Karta Różnorodności (2014)]:

- Umacnianie kultury wewnątrzorganizacyjnej – budowanie trwałych relacji międzyludzkich przyczynia się do budowania pozytywnej atmosfery pracy. Pozwala to na efektywną współpracę kadry, sprzyja większemu zaangażowaniu, podwyższeniu poziomu motywacji i poprawie efektywności ich pracy.
- Zatrzymanie odpływu talentów, wiedzy i doświadczenia z firmy – dbanie o jakość relacji interpersonalnych, postrzeganie zróżnicowania pracowników jako cennego kapitału firmy sprzyja zahamowaniu odpływu pracowników doświadczonych, przeszkolonych, co przekłada się na redukcję kosztów szkoleń i wdrożenia nowych kadr.
- Zwiększanie adaptacyjności firmy do wymagań i potrzeb interesariuszy, klientów, partnerów zewnętrznych – różnorodny zespół pracowników, np. zróżnicowany wiekowo, umożliwia lepsze rozpoznanie oczekiwań i wymagań różnych grup klientów, dzięki czemu łatwiej je zaspokoić.
- Równość szans w zatrudnieniu i rozwoju zawodowym pracowników (przejrzyste i sprawiedliwe zasady wynagradzania, dostępność szkoleń, możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych, rozwoju i awansu w organizacji), co przyczynia się do redukcji kosztów związanych z fluktuacją kadry i absencją pracowników.
- Wzmacnianie pozytywnego wizerunku firmy jako pracodawcy otwartego na różnorodność, co przekłada się na pozyskanie przyszłych pracowników, współpracę z klientami oraz partnerami biznesowymi.
- Stymulowanie innowacyjności – różnorodność w zespołach pracowników stanowi źródło różnorodnych, niepowtarzalnych pomysłów, wiedzy, umiejętności i doświadczeń pracowników, co stwarza większe szanse na wypracowanie innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwie.
- Wzrost efektywności i wydajności pracy – poszerzanie wiedzy, wzbogacanie doświadczeń i rozwijanie kompetencji pracowników poprzez uczenie się od siebie nawzajem oraz wymiany doświadczeń wpływa na poprawę wydajności i efektywności pracy zespołu, jednocześnie pozwala na zmniejszenie kosztów szkoleń i edukacji w firmie.

## 3. Zarządzanie wiekiem – element zarządzania różnorodnością w firmie

Jednym ze współczesnych wyzwań rynku pracy stojących przed pracodawcami jest postępujący proces starzenia się społeczeństwa przy jednocześnie bardzo niskiej aktywności zawodowej osób w wieku poprodukcyjnym w Polsce. Warto zwrócić uwagę, że obecnie w Polsce mało który pracodawca traktuje grupę pracowników w wieku 50 czy 50+ jako kapitał ważny dla organizacji. Stosunkowo często kadra zarządzająca przedsiębiorstw uważa pracowników starszych za osoby rokujące mniejsze szanse na rozwój zawodowy niż osoby młodsze.

<sup>1</sup> Analiza pt. „Zarządzanie różnorodnością w Polsce” była pierwszą próbą analizy zarządzania różnorodnością w kraju, przeprowadzoną przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu (zrealizowaną w ramach projektu unijnego w okresie 2008-2010) mającą na celu zbadanie i promocję zarządzania różnorodnością wśród przedsiębiorstw oraz wypracowanie dobrych praktyk.

Tymczasem pracownicy w wieku powyżej 50 lat są zmotywowani do podnoszenia swoich kompetencji i kwalifikacji oraz do kontynuowania aktywności zawodowej. Dlatego też należałoby rozpatrywać tę grupę jako cenny dla pracodawcy zasób wiedzy i doświadczenia. Szczególnie cenna jest ich wiedza zawodowa, wiedza organizacyjna, znajomość branży, a także wysokie kompetencje interpersonalne (komunikatywność, współpraca, chęć dzielenia się doświadczeniem i wiedzą).

Wyzwaniem dla przedsiębiorców jest umiejętne dopasowanie rodzaju pracy do kompetencji pracowników jednocześnie uwzględniające ich wiek, tj. wykorzystanie w delegowaniu zadań i uprawnień odmienności występującej między pracownikami różnych generacji. Pracownicy dojrzały to osoby z bogatym doświadczeniem nie tylko zawodowym, znające branżę i organizację, lojalne wobec przedsiębiorstwa, postrzegane jako nośnik wartości, tradycji, kultury organizacyjnej. Pracownicy młodzi z kolei to osoby o wybitnych kompetencjach cyfrowych, podążające za nowoczesnymi trendami, często poligłoci, z potencjałem twórczym i aktywnością w działaniu. Takie „miksowanie różnych pokoleń” w organizacji pozwala na wymianę doświadczeń i wiedzy, uzupełnianie luk kompetencyjnych w zespołach, mniejszą fluktuację kadry, a także silniejszą motywację pracowników wpływającą na ich zaangażowanie i lojalność.

Z jednej strony pracodawcy zmagają się z rotacją i absencjami pracowników, a także widmem niżu demograficznego, z drugiej strony wyrażają przekonanie o mniejszej wydajności i kreatywności pracowników w wieku 50+, niechętnie inwestują w dokształcanie starszych pracowników, nie mają też pomysłów na zmianę systemów pracy w swojej firmie.

Istnieje jednak szereg rozwiązań, narzędzi wspomagających proces zarządzania różnorodnością w wymiarze wieku w przedsiębiorstwach:

- elastyczne formy zatrudnienia,
- dostosowanie stanowisk pracy do potrzeb starszych pracowników,
- stworzenie możliwości rozwoju i podnoszenia kwalifikacji pracowników w wieku 50+ (programy kompetencyjne),
- programy zdrowotne,
- przygotowanie do emerytury,
- umożliwianie pracownikom podejmowania aktywności społecznej,
- *mentoring*,
- *coaching*.

Pozostaje pytanie, czy i na ile polscy przedsiębiorcy są skłonni skorzystać z takich rozwiązań.

#### 4. Mentoring jako narzędzie zarządzania różnorodnością z perspektywy wieku – wyniki badania pilotażowego w przedsiębiorstwach

Jednym z rozwiązań wspomagających zarządzanie różnorodnością w wymiarze wieku jest mentoring – rozwiązanie popularne i często stosowane w zagranicznych firmach, w Polsce wciąż należące do rzadkości.

W organizacjach stosujących programy mentoringu panuje przekonanie, że bogate doświadczenie zawodowe i życiowe pracowników w wieku 50+ może być pozytywnym czynnikiem wzmacniającym współpracę w zespole i wymianę poglądów. Mentorzy, czyli osoby cieszące się powszechnym szacunkiem i uznaniem, posiadające znaczący dorobek zawodowy i autorytet w organizacji, mogą być wzorem do naśladowania dla swoich młodszych kolegów w pracy. Efektywność i wydajność pracy w takich zespołach rośnie, a sami mentorzy również czerpią korzyści ze współpracy z pracownikami innych generacji.

W ramach przeprowadzonych badań jakościowych<sup>2</sup> autorka podjęła próbę zdefiniowania, czym dla badanych przedsiębiorstw jest mentoring oraz jakie są korzyści stosowania mentoringu w przedsiębiorstwach.

Z badań, popartych analizą literatury przedmiotu, wynika, że w zależności od kierunku relacji występujących między uczestnikami procesu mentoringu wyróżnić można trzy różne formy mentoringu, tj.:

- mentoring klasyczny (tzw. tradycyjny),
- *reverse mentoring* (tzw. mentoring zwrotny),
- *intermentoring* (tzw. mentoring wzajemny).

Mentoring klasyczny polega na wprowadzaniu nowych pracowników w zasady funkcjonowania organizacji przez pracowników starszych stażem i najczęściej wiekiem [Allen, Pooteet 1999]. Kluczowym zadaniem mentora jest według respondentów opieka nad pracownikami młodymi stażem, wsparcie w przełamywaniu barier, doradztwo i udostępnianie kontaktów w branży. Mentor najczęściej, ucząc innych, pomaga im unikać błędów, a także inspiruje pracowników do działania.

Mentoring zwrotny zakłada zamianę ról (mistrz – uczeń) [Strom, Strom 2011], a więc młodszy pracownik jest nauczycielem dla starszego w zakresie np. poruszania się po Internecie, technik komputerowych, nowinek technologicznych w branży itp.

*Intermentoring* natomiast jest zmodyfikowaną wersją tradycyjnego mentoringu, która polega na tym, że różne pokolenia pracowników uczą się od siebie wzajemnie. Jest to relacja dwustronna – wymiana wiedzy i doświadczenia między starszymi

<sup>2</sup> Dobór próby do badania miał charakter losowy. Wytypowano i objęto badaniem 16 firm z terenu całej Polski. Próbą objęte zostały przedsiębiorstwa o różnym profilu działalności, wielkości oraz o zróżnicowanym położeniu terytorialnym. Spośród wszystkich badanych firm dwanaście stanowiły firmy o profilu usługowym, trzy firmy reprezentowały sekcję przetwórstwa przemysłowego, jedna zaś reprezentuje sekcję budownictwo. Siedem firm to firmy duże, zatrudniające ponad 250 pracowników, pięć to firmy średnie, zatrudniające pomiędzy 50 a 250 pracowników oraz cztery to firmy małe, zatrudniające od 10 do 50 pracowników. Badania jakościowe przeprowadzone zostały w okresie czerwiec – wrzesień 2014 roku metodą wywiadu standaryzowanego.



i młodszymi pracownikami. Starsi pracownicy stają się dla pracowników z krótszym stażem i krótkim doświadczeniem zawodowym tzw. mentorami organizacyjnymi, z kolei pracownicy młodzi stażem i wiekiem, jako mentorzy technologiczni, szkolą starszych w zakresie rozwiązań teleinformatycznych i IT [Baran 2014].

*Intermentoring* jest dwukierunkowym procesem przekazywania wiedzy (w odróżnieniu od jednokierunkowego przekazu w ramach mentoringu tradycyjnego czy zwrotnego), tym samym zapewniając efektywny transfer wiedzy pomiędzy pracownikami różnych pokoleń. Obie grupy pracowników współpracują ze sobą – najczęściej starsi pracownicy uczą się obsługi nowych urządzeń, programów, technologii, a młodszy korzystają z doświadczenia zawodowego starszych kolegów. W ten sposób pracownicy rozwijają się, wykorzystując wzajemnie swój potencjał i wpływając na rozwój firmy [Baran 2013].

Efektom wywiadów przeprowadzonych z przedsiębiorcami (głównie osobami zarządzającymi oraz kierownikami działów *human resources* (HR) są zdefiniowane korzyści wykorzystywania mentoringu w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacjach, w podziale na: korzyści dla samej firmy, korzyści w obszarze kompetencji pracownika oraz korzyści dotyczące warunków i atmosfery pracy (klimat organizacyjny).

Do najważniejszych korzyści dla przedsiębiorstwa, wynikających ze stosowania mentoringu, zaliczyć można:

- usprawnienie procesu zarządzania wiedzą w organizacji: zapewnienie dopływu nowej wiedzy i umiejętności, zwiększenie wymiany wiedzy, zatrzymanie wiedzy w organizacji (zapobieganie odpływowi istniejącej wiedzy w firmie);
- rozszerzenie katalogu dostępnych metod rozwoju zawodowego;
- ułatwienie pracownikom startu w organizacji, usprawnienie procesu wprowadzania na stanowisko pracy;
- stworzenie organizacji uczącej się;
- zwiększenie elastyczności struktury organizacyjnej (zapewnienie pracownikom możliwości rozwoju w różnych, także niestandardowych kierunkach);
- zwiększenie atrakcyjności przedsiębiorstwa jako pracodawcy;
- wzrost poczucia zaangażowania pracowników w rozwój organizacji, a co za tym idzie, zwiększenie wydajności pracy i osiąganie celów organizacji;
- rozwój kompetencji przywódczych w organizacji.

Z kolei dla pracowników przedsiębiorstwa udział w procesie mentoringu najczęściej, zdaniem respondentów, przekłada się na:

- zidentyfikowanie kompetencji (wiedzy i umiejętności), które trzeba rozwijać;
- zdobycie nowych/rozwój posiadanych kwalifikacji/umiejętności przez pracowników;
- pogłębienie wiedzy o organizacji;
- wzbogacenie swojego doświadczenia;
- określenie jasnych i konkretnych celów zawodowych i osobistych;
- poznanie swoich mocnych i słabych stron w pracy na danym stanowisku;

- zwiększenie poczucia własnej wartości;
- lepsze przygotowanie do wyzwań w pracy;
- otwartość na nowe idee i sposoby pracy.

Ostatnia grupa zidentyfikowanych korzyści stosowania mentoringu w firmie dotyczy klimatu i kultury organizacyjnej, tj.:

- poprawa klimatu sprzyjająca większemu zaangażowaniu pracowników w pracę;
- zwiększenie inicjatywy, przedsiębiorczości, kreatywności pracowników;
- poprawa atmosfery współpracy między pracownikami;
- polepszenie komunikacji wewnątrz organizacji;
- wzrost poczucia bezpieczeństwa w organizacji (przydatności w pracy);
- poczucie stabilizacji zatrudnienia w organizacji;
- zwiększenie motywacji;
- stworzenie kultury wielopokoleniowej – zachęcenie do uczenia się i współistnienia między pracownikami wszystkich grup wiekowych.

## Podsumowanie

Bardzo istotnym wyzwaniem stojącym przed pracodawcami w Polsce jest postępujący proces starzenia się społeczeństwa przy jednocześnie bardzo niskiej aktywności zawodowej osób w wieku poprodukcyjnym. By sprostać tym wyzwaniom, przedsiębiorcy zmuszeni są do stosowania narzędzi wspomagających zarządzanie różnorodnymi grupami wiekowymi pracowników.

Wyniki przeprowadzonych badań pilotażowych potwierdzają, że *mentoring* świadomie stosowany w przedsiębiorstwach może być skutecznym narzędziem zarządzania pracownikami różnych generacji. Pracodawcy dostrzegają szereg korzyści uzyskiwanych w wyniku stosowania mentoringu w przedsiębiorstwie, zarówno dla samego pracodawcy, jak i pracowników zaangażowanych w proces mentoringu. Wśród najważniejszych z nich są korzyści rozwojowe dla pracowników, jak na przykład rozwój na stanowisku pracy, pogłębienie wiedzy o firmie czy też poszerzanie swoich kompetencji. Z kolei z perspektywy menedżera – pracodawcy kluczowe jest usprawnienie procesu zarządzania wiedzą w organizacji, tj. m.in.: zapewnienie dopływu nowej wiedzy i umiejętności, zwiększenie wymiany wiedzy między pracownikami, a także zatrzymanie zasobów wiedzy w firmie. Ponadto współpraca w relacji mistrz – uczeń ma ogromne znaczenie dla kultury organizacyjnej i atmosfery pracy w firmie.

Uzyskane i zaprezentowane w niniejszym artykule wyniki badań stanowią dla autorki cenny materiał wyjściowy do dalszej pracy badawczej.

## Literatura

- Allen T.D., Poteet M.L., 1999, *Developing effective mentoring relationships: Strategies from the mentor's viewpoint*, The Career Development Quarterly, vol. 48, s. 59.
- Baran M., 2013, *Intermentoring – korzyści zastosowania w firmie*, Organizacja i Zarządzanie, nr 1147, z. 51, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, s. 269-273.

- Baran M., 2014, *Mutual mentoring as a tool for managing employees of different generations in the enterprise*, Journal of Positive Management, vol. 5, no 2, s. 21-22.
- Brdulak H., 2009, *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, Kobieta i Biznes, nr 1-4, SGH w Warszawie, Kolegium Gospodarki Światowej, Warszawa, s. 1-2.
- Durska M., 2009, *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, Kobieta i Biznes, nr 1-4, SGH w Warszawie, Kolegium Gospodarki Światowej, Warszawa 2009, s. 8.
- European Commission, 2005, *The Business Case for Diversity – Good Practices in Workplace*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg, s. 20-30.
- Gryszko M., 2009, *Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, s. 25-27.
- Karta Różnorodności, [www.kartaroznorodnosci.pl](http://www.kartaroznorodnosci.pl) [dostęp: 20.08.2014].
- Strom P., Strom R., 2011, *A Paradigm for Intergenerational Learning*, [w:] M. London (ed.), *The Oxford Handbook of Lifelong Learning*, Oxford University Press, New York, s. 4.
- Walczak W., 2011, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania kapitału ludzkiego organizacji*, E-mentor, nr 3 (40), [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl) [dostęp: 15.06.2014].