

Alicja Miś

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

MENEDŻER JAKO DORADCA I MENTOR W KARIERZE

Streszczenie: Doradztwo i mentoring w karierze są ważną, a zarazem specyficzną aktywnością związaną w organizacji z rolą menedżera. Menedżer jako mentor daje wsparcie, pomaga i udziela rad młodszym członkom załogi. Konsultant z kolei to osoba o specyficznej, profesjonalnej wiedzy, psychologicznych i interpersonalnych umiejętnościach, dająca wsparcie w kształtowaniu ścieżki kariery w ogóle. Obie role realizowane są na różne sposoby i mogą być charakteryzowane według takich kryteriów, jak: rodzaj niezbędnej wiedzy (profesjonalna vs. psychologiczna), długość trwania interwencji (sytuacyjna vs. dłużej trwające wsparcie), umiejscowienie roli organizacyjnej (działalność podstawowa vs. działalność peryferyjna), oczekiwane rezultaty (lepsze dopasowanie indywidualnych potrzeb do możliwości organizacji vs. lepsze rozumienie indywidualnych oczekiwań i ograniczeń).

Słowa kluczowe: menedżer, doradztwo w karierze, mentoring, *coaching*.

1. Wstęp

Kariera jednostki jest procesem dziejącym się w toku jej całego życia¹. Jej rozwój, stosownie do etapu w cyklu życia polega, ogólnie mówiąc, na realizacji celów poszczególnych faz z wykorzystaniem adekwatnych instrumentów [Super 1990, s. 206]. Ogólny model cyklu życia wiąże pewne etapy z aktywnością zawodową przebiegającą w związku z jedną firmą lub kilkoma organizacjami. W tym ujęciu ma on charakter indywidualny, a priorytetem jest cel jednostki. Dokonujący się w ramach organizacji rozwój jednostki uwzględnia możliwości i uwarunkowania stawiane do wyboru przez organizację realizującą z kolei swój specyficzny cel. W organizacji dokonuje się zatem to, co E.H. Schein określił jako *matching individual and organizational needs*, a co w praktyce ma charakter negocjacyjny między obydwojma podmiotami. Zarówno

¹ Rozwijająca się kariera ma jako podstawową cechę ukierunkowanie i tempo. Większość definicji te właśnie cechy podkreśla. Sposoby definiowania kariery zależą od opcji teoretycznej przyjętej przez autora jako przedstawiciela podejścia preskryptywnego lub cyklu życia. Przyjęta w artykule definicja kariery, rozumianej jako „unikatowa sekwencja prac, zawodów i stanowisk, wartości oraz ról odgrywanych przez jednostkę w ciągu jej życia, kształtowana przez okres poprzedzający aktywność zawodową i wpływająca na okres późniejszy”, jest bliższa temu drugiemu podejściu [Miś 2007, s. 69].

jednostka, jak i organizacja dążą do skuteczności w swoich działaniach: jednostka, starając się zrealizować swoją autokoncepcję², organizacja – dążąc do utrzymania swojej rynkowej pozycji. Obopólność interesu zaznacza się w wyborze najlepszych możliwych opcji spośród dostępnych w organizacji. Tworzenie możliwości rozwojowych i odpowiedzialność za ich wykorzystanie są przypisane konkretnym podmiotom w organizacji. Jak podaje literatura, można wskazać następujące podmioty zajmujące się karierą: pracownika, kierownika liniowego, menedżera personalnego i doradcę personalnego [Schuler 1995, s. 129] (podano za: [Pocztowski 2007a, s. 312]). Efektywne zarządzanie karierami pracowników wymaga współdziałania wszystkich podmiotów³. Do głównych zadań pracownika w procesie kształtowania kariery należy realistyczne jej planowanie we współpracy z menedżerem personalnym oraz z kierownikiem liniowym. Na niego spada także odpowiedzialność za osiągnięcie efekty. Zadaniem menedżera personalnego jest otwieranie pracownikowi ścieżek możliwego rozwoju, zważywszy na potrzeby (wynikające z planów personalnych) i możliwości organizacyjne. Kierownik liniowy zaś ocenia silne i słabe strony pracownika, jego wady i zalety z punktu widzenia zadań stanowiska pracy i jednostki struktury organizacyjnej, konstruuje plan jego rozwoju w tym kontekście. Rola doradcy wiąże się ściślej z pracownikiem, osiąganiem przez niego wglądu w siebie i kształtowaniem *self concept*.

Formułując w tym kontekście cel artykułu, należy stwierdzić, że obiektem zainteresowania będzie praca menedżera widziana z perspektywy rozwoju pracowników, a to co ma być konsekwencją rozważań, to określenie jego roli w kształtowaniu karier pracowników.

2. Menedżer jako podmiot w kształtowaniu karier pracowników

Udział i znaczenie menedżerów w rozwoju pracowników zmieniają się. Wynika to z wielu faktów, które bezpośrednio wpływają na proces rozwoju kariery, a tym samym na menedżerów, którzy ponoszą odpowiedzialność za jego implementację i efektywność w organizacji. Zmiany demograficzne, technologiczne oraz zmiany w zakresie konkurencji, a przede wszystkim zmiany w zakresie rozumienia znaczenia i aplikacji funkcji personalnej w organizacji tworzą nowe uwarunkowania jej funkcjonowania.

² Pojęcie autokoncepcji (*self concept*) jest podstawową kategorią teorii cyklu życia sformułowanej przez D. Supera. W jego ujęciu rozwijająca się kariera jest w istocie rozwijaną i implementowaną koncepcją siebie w aspekcie zawodowym [Super 1972]. *Self concept* w polskiej literaturze bywa tłumaczone jako „koncepcja siebie”, „autokoncepcja”, „koncepcja ja” i „pojęcie własnej osoby”. Na gruncie polskim problematykę autokoncepcji w karierze badała G. Bartkowiak w studium poświęconym skutecznemu kierownictwu [Bartkowiak 2003].

³ Ten podstawowy zestaw podmiotów jest przez niektórych autorów znacząco rozszerzany. Poza wymienionymi wskazywane są następujące role wpływające na kształt i rozwój indywidualnych karier w organizacjach: zarząd firmy, lider programu zarządzania karierami, ewaluator, specjalista ds. treningu, specjalistyczny ekspert, zewnętrzny i wewnętrzny konsultant. Wybór podmiotów jest konsekwencją różnych czynników organizacyjnych [Swanson, Holton 2001, s. 223].

wania⁴. Jednak szereg fundamentalnych zasad i praktyk nie zmieniło się, nadal istotnie wpływając na podejście do problematyki karier i ich realizowanie. Wśród nich są następujące:

- Potrzeba wyczerpującej informacji, która pozwoli na integrowanie wiedzy o sukcesji, rozwoju i planach związanych z zasobami ludzkimi.
- Potrzeba dialogu pomiędzy jednostką a menedżerem o ocenie efektywności jednostki, o przyjętych standardach, normach i oczekiwaniach, a także dyskusji o sposobach ich osiągnięcia.
- Pogłębiający się związek pomiędzy osobistym i zawodowym życiem. Przykładem są indywidualne reakcje na problemy w pracy, takie jak depresja, lęk, agresja czy alkoholizm i uzależnienie od leków. Przenoszone początkowo poza pracę następnie wracają i stają się problemami, wobec których menedżerowie zmuszeni są zająć stanowisko. Czy zatem menedżer – na tym indywidualnym poziomie – może skutecznie pomóc?
- Duża i wzrastająca rola wsparcia menedżerów w tworzeniu odpowiedniego klimatu i wartości kulturowych w organizacji. Ten element ma szczególne znaczenie w procesie adaptacji pracownika i jego socjalizacji w miejscu pracy. Szczególnie silnie jest powiązany z dalszymi decyzjami związanymi z karierą, z tworzeniem się intencji odejścia, lojalnością i zaangażowaniem [Griffeth, Hom 2004, s. 137].

Wskazane uwarunkowania pokazują wielowymiarowy związek menedżera z ukierunkowanym rozwojem pracownika. Zajmuje on szczególną pozycję w relacji pracownika z organizacją jako reprezentant organizacji, zwierzchnik i bezpośredni współpracownik, najbliższy jednostce i najlepiej zorientowany w jej potrzebach i możliwościach.

3. Menedżer jako doradca w karierze

Menedżer występuje w organizacji w wielu rolach. Różnice pomiędzy nimi uwiadcniają się w jego zachowaniach. Najbardziej podstawowa rola – zarządzanie pracownikami – jest wyczerpująco opisana w literaturze [Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 17 i nast.; Mintzberg 1973]. Inne – takie jak doradca i mentor – opisane są daleko mniej wyczerpująco. Kształtowanie klimatu otwartości, zaufania, odpowiedzialności za dokonywane wybory i podejmowane decyzje – to druga strona aktywności

⁴ Zmiany demograficzne wiążą się ze starzeniem się społeczeństw, ale także z takimi społeczno-demograficznymi problemami, jak samotne rodzicielstwo czy zmieniająca się ranga mniejszości i imigrantów w zatrudnieniu. Zmiany technologiczne związane z powszechnością technik informatycznych zwracają uwagę na kompetencje techniczne i konieczność ich rozwijania. Zmiany w zakresie konkurowania wywołują problematykę downsizingu, outplacementu, nagłych zwolnień, a zatem stawiają pytania o etyczną stronę funkcjonowania organizacji, o karierę widzianą w dłuższej perspektywie. Zmienia się też istotnie funkcja personalna w kierunku większego profesjonalizmu, otwartości i elastyczności [Pocztowski 2007b, s. 293 i nast.].

menedżera, niesformalizowana, a często niemająca odpowiedników w profilu kompetencyjnym menedżera, niemniej ważna i w wielu sytuacjach przesądzająca o jego sukcesie. Ten rodzaj umiejętności przypisywany jest doradcom. Jakie zatem realne różnice można pokazać pomiędzy rolami menedżera i doradcy i czy w istocie menedżer może skutecznie odgrywać rolę doradcy.

Rola menedżera wymaga realizacji zadań w ukierunkowaniu na cele biznesowe. Oznacza to planowanie, kontrolowanie, pozyskiwanie zasobów, nagradzanie, trenowanie itd. po to, żeby skutecznie osiągać zamierzone rezultaty. Wszystkie te procesy mają formalną postać, są ustrukturyzowane i pozwalają na dokonywanie oceny osiągniętych efektów. Praca menedżera polega zatem na stosowaniu procedur i ocenianiu osiągniętych za ich pośrednictwem celów. Zaznacza się tutaj wyraźnie relacja zwierzchnia (władzy) pomiędzy menedżerem a podległym mu pracownikiem.

Rola doradcy ma za zadanie wspierać ludzi w radzeniu sobie z problemami. Doradca jest zatem skoncentrowany na sposobie życia i emocjach jednostki, na zdiagnozowaniu i ujawnieniu czynników prowadzących do akceptacji siebie, wewnętrznej integracji, skutecznej zmiany i wsparcia. Ten rodzaj aktywności rozwija się w bezpośrednich, bliskich relacjach z jednostką i w odpowiedzi na jej potrzeby i cele. Polega na pomocy w zrozumieniu siebie przez jednostkę, zaakceptowaniu własnych ograniczeń i zrozumieniu silnych stron. Tym samym doradca nie ocenia, lecz wspiera, nie nakazuje, ale pomaga znaleźć i nazwać własne potrzeby, cele oraz właściwe zachowania. Jest zorientowany bardziej na osobę, budując relację wzajemności, a nie podległości.

Obydwie role zazębiają się w zakresie umiejętności, prowadząc do osiągnięcia opisanych różnych celów. Menedżer w organizacji będzie bliższy skutecznemu osiągnięciu celów, umiając aktywnie i nieoceniająco słuchać, zadawać pytania, budując i osiągając porozumienie, obserwując zachowania niewerbalne. Jednak żadna z tych umiejętności nie jest kompetencją główną, odróżniającą pozycję menedżera od innych pozycji w organizacji. A. Milne sugeruje, że wymienione kompetencje powinny być stosowane przez menedżerów liniowych, specjalistów ds. zasobów ludzkich oraz profesjonalnych doradców. Jednak podkreśla, że czymś innym jest sporadyczne stosowanie umiejętności związanych z doradztwem, a czymś innym – bycie profesjonalnym doradcą [Milne 1988, s. 278]. Daje się tu pokazać pewien porządek. Menedżer liniowy stosuje kompetencje doradcze po to, by lepiej obserwować i słuchać, budować porozumienie, wspierać kulturę otwartości i zaufania. Są to umiejętności, które prowadzą do lepszych skutków w zakresie oceny pracowników i rozmów oceniających, doboru członków zespołów i grup pracowniczych, działalności szkoleniowej oraz poprawy relacji interpersonalnych w codziennej aktywności. Innymi słowy – wypełniają większość czasu i zadań menedżera liniowego. Nieposiadanie lub zbyt słabe ich wykorzystanie wiąże się z organizacyjnymi kosztami słabszej efektywności [Montross, Shinkman 1992, s. 310].

Szersze wykorzystanie wspomnianych umiejętności z kolei prowadzi do większej wrażliwości menedżera na potrzeby pracowników ze szczególnym uwzględnieniem

niem osób wyżej wykwalifikowanych. Oznacza to mniejsze wykorzystanie władzy płynącej z zajmowanego, menedżerskiego stanowiska na rzecz władzy empatycznej „rozumiejącej”. Zazwyczaj wymaga też większego treningu menedżera w zakresie wymienianych, doradczych umiejętności. Ten rodzaj zachowań jest korzystny dla menedżerów zajmujących się zadaniami personalnymi: w departamencie HR, zarządzaniem rozwojem, karierą, sukcesją, adaptacją do pracy i in. Dalsze pogłębianie umiejętności doradczych konstituuje profesjonalnego doradcę funkcjonującego z reguły poza organizacją jako niezależny doradca. Jego usługi są kontraktowane przez organizację do specjalnych celów, zwykle związanych z kluczowymi osobami czy ich rozwojem.

Opisane różnicowane wykorzystanie umiejętności doradczych menedżerów w organizacji wynika także z głębszych przesłanek. Jak pokazują badania Hore’a, zachowania ludzi w organizacji silniej wiążą się z pełnioną przez nich rolą aniżeli z wykonywanymi przez nich zadaniami⁵, co oznacza specyficzny rodzaj zachowań pracowników w organizacjach w stosunku do swoich menedżerów liniowych i specyficzny rodzaj oczekiwań kierowanych do nich. Ponadto organizacja nagradza menedżerów za efekty pracy, rzadko jednak definiując je w kategoriach miękkich zachowań/działań (czym może być kształtowanie indywidualnych karier).

Rola menedżera w organizacji wiąże się z ekspresją, dynamizmem, elastycznością i bezosobowym kształtowaniem i realizowaniem procesów organizacyjnych, ciągłym zmienianiem i unowocześnianiem środowiska pracy. W tym kontekście wprowadzenie czynności lub prac czasochłonnych, wymagających refleksji lub zastosowania innych umiejętności jest automatycznie odrzucane. Dodatkowo czynności menedżera często mają charakter krótkich, podejmowanych *ad hoc* interwencji, podczas gdy jego aktywności doradcze skłaniałyby do dłuższej obserwacji zachowań, bardziej pasywnej, ujawniającej indywidualne wzory i reguły. Niełatwe jest zatem znalezienie punktu równowagi pomiędzy koniecznością zastosowania umiejętności doradczych przez menedżera a efektami jego pracy jako kierownika liniowego.

Natura indywidualnego rozwoju (kariery) ujawnia coraz większy związek z realiami organizacyjnymi⁶. Skutkuje to swoistym nakładaniem się obszaru zawodowego i pozazawodowego. Dłuższy staż pracy w organizacji prowadzi do poczucia zamknięcia, ale też ochrony przed niejasnym otoczeniem zewnętrznym. W końcu

⁵ A. Souerwine przytacza wyniki badań Hore’a pokazujących, że menedżerowie i nie-menedżerowie biorący udział w treningu opartym na technice odgrywania roli mieli tendencję do zachowań submisyjnych, jeśli w trakcie treningu współdziałali z osobą zajmującą stanowisko menedżerskie lub wyższe od ich własnego. Zachowanie ujawniało się mimo instrukcji mówiącej o wykorzystaniu umiejętności doradczych a nie zachowań związanych z władzą [Montross, Shinkman 1992, s. 313].

⁶ Rozwój zawodowy jednostki z upływem czasu w coraz większym stopniu dyskontuje możliwości organizacyjne z uwagi na fakt stopniowego wychodzenia z roli rodzica (w rozwijającej się rodzinie). Uwalniany czas zwykle wykorzystywany jest na uzupełnianie kwalifikacji i większe zaangażowanie organizacyjne [Miś 2007, s. 80].

jednak pojawiają się pytania jednostki o swoją tożsamość w życiu zawodowym (kim jestem?), o poziom i sposób zaspokojenia potrzeb, realizację wartości i interesów, wykorzystanie umiejętności⁷. Udzieleniu odpowiedzi na te i podobne pytania sprzyjają relacje z osobami rozumiejącymi strukturę i dynamikę osobowości, a z pewnością nie ułatwiają dyskusje z menedżerami niedysponującymi odpowiednim czasem i kwalifikacjami. Natomiast w ich możliwościach leży rozpoznanie konieczności kontaktu z profesjonalistami w tym zakresie.

Powyższe rozważania upoważniają do stwierdzenia, że menedżerowie powinni stosować umiejętności doradcze przede wszystkim do budowy klimatu otwartości i zaufania służącego rozwojowi pracowników. Są oni wprawdzie zobligowani do uzyskiwania optymalnego zwrotu z wykorzystanych zasobów, lecz wartość zasobów ludzkich daje szansę na korzyści więcej niż optymalne. Zastosowanie wspomnianych umiejętności wpływa bowiem na ograniczenie barier kreatywności, podejmowanie decyzji i działań, rozwiązywanie problemów i in., lokując skutki pracy jednostek w grupie facylitatorów sukcesu zarówno indywidualnego, jak i organizacyjnego. Doradztwo sprzyja osiągnięciu samorealizacji i poczuciu estymy, a to z kolei wpływa na zwiększenie poziomu motywacji i zaangażowania.

Czy menedżerowie mogą być doradcami? W profesjonalnym znaczeniu terminu „doradca” – nie. Menedżerowie nie mają czasu, wystarczającego treningu ani też wewnętrzny system w organizacji nie formułuje takich oczekiwań. Ale z pewnością powinni używać pewnych umiejętności związanych z doradzaniem. Te umiejętności mogą być pochodną posiadanych cech osobowości bądź też mogą zostać wyuczone w procesach treningu i szkoleń. Gdy organizacja wzmocni je, budując system jasno określonych standardów i celów, oceny efektywności i struktury nagradzania, skłoni menedżerów do częstszego ich wykorzystania w codziennej pracy. Powinni i mogą używać tych umiejętności jako oceniający, mentorzy, trenerzy i in. Ci, którzy zastośują umiejętności i rozumieją ich wartość, będą bardziej skłonni przyjąć na siebie rolę współtwórcy i przewodnika w karierze realizowanej w konkretnych organizacyjnych uwarunkowaniach.

4. Menedżer jako mentor

Zainteresowanie mentoringiem zwiększa się ze względu na rosnące w organizacjach znaczenie wiedzy, procesów uczenia się, wzrastającą rangę wiedzy nieformalnej i procesów jej nabywania, rozwoju umiejętności *on-the-job* i coraz częściej dostrzeganej indywidualnej odpowiedzialności za rozwijającą się karierę [Hall 2002, s. 303]⁸.

⁷ Wynika to z nieuchronności pewnych etapów w życiu jednostki (tu: kryzysu środka życia), niezbędnych w dalszym jej rozwoju [Oleś 2000; Super 1990].

⁸ Mentoring osiągnął współczesną rangę jako rezultat dwóch głównych czynników: psychologii rozwojowej dostrzegającej specyfikę i głębokość relacji pomiędzy dwoma osobami i jej obopólnego wpływu (tworzenie wyobrażeń – realizacja wyobrażeń) oraz przekonania, że sukces w rozwoju jest możliwy tylko przy wsparciu mentora [Gibb 2008, s. 166].

Stworzyło to konieczność odpowiedniego kierunkowania kariery przez pracowników i uczyniło organizację odpowiedzialną za dostarczenie skutecznych narzędzi i zasobów wspierających te działania zatrudnionych. Nieformalny mentoring, który rozwinął się z nieustrukturyzowanych kontaktów, w trakcie których na własną rękę gromadzona była przez pracowników wiedza i mentoring formalny, który jest budowany w organizacjach intencjonalnie, oznaczają wsparcie w kształtowaniu własnej kariery dawane osobom mniej doświadczonym. Badania pokazują, iż mentoring wywiera korzystny wpływ na indywidualne kariery [Allen i in. 2004, s. 134] i jest rozpowszechniony w wielu organizacjach.

Mentoring jest na różny sposób definiowany. Tradycyjnie jest rozumiany jako intensywne, dwustronna relacja, w której starsza, bardziej doświadczona osoba, nazywana mentorem, daje wsparcie i pomoc młodszej, mniej doświadczonej określanej jako protegowany lub uczeń [Helzett, Gibson 2007, s. 385]. Choć jest obopólnie korzystny, w organizacji jest skoncentrowany na wspieraniu rozwoju profesjonalnego osób protegowanych (uczniów).

Jak podkreślają jedni autorzy, mentoring jest intensywną i silną relacją pomiędzy dwoma osobami opartą na wpływie, identyfikacji i emocjonalnym zaangażowaniu [Wanberg, Welsh, Hezlett 2003, s. 41]. Inni autorzy podkreślają jego organizacyjne aspekty: jest relacją związaną z rozwojem i uczeniem się (pomiędzy dwojgiem ludzi) zależną od pewnych kulturowych charakterystyk organizacji (takich jak: zaangażowanie, autentyczność, głębokość integracji, zaufanie i in.) i wymagającą specyficznych umiejętności: słuchania, zadawania pytań, wspierania i stawiania wyzwań [Garvey, Garrett-Harris 2005, s. 5]. W tym kontekście stanowi pomoc organizacyjną dla decyzji związanych z kierunkiem i tempem karier podejmowanych przez zatrudnione jednostki.

Podstawowym celem mentoringu jest wprowadzenie jednostki w wewnętrzną sieć w organizacji, co wesprze ją szczególnie we wstępnej fazie kariery⁹. Zbudowany w organizacji formalny system mentoringu pomaga wyjaśnić i zrozumieć różne oczekiwania organizacji, dostarczyć właściwych kryteriów oceny własnych zalet i wad i wypracować grupę wsparcia dla nowo zatrudnionych. Jest istotny zarówno dla organizacji, jak i dla pracowników. Tym ostatnim pomaga zmniejszyć szok związany z wejściem w nowe środowisko i niepewność wynikającą z początkowej alienacji. Organizacji zaś szybciej pozwala określić wartość budującej się relacji mentor–uczeń i wynikającej z niej atrakcyjności zatrudnieniowej pracownika. W dalszej perspektywie wpływa na lojalność i zaangażowanie w organizacji obydwu podmiotów [Gilley, Eggland, Gilley 2002, s. 69].

Najczęściej wymieniane są dwie grupy funkcji mentoringu: zawodowa i psychospołeczna. W tej pierwszej mieszczą się takie zadania, jak sponsorowanie, poddawa-

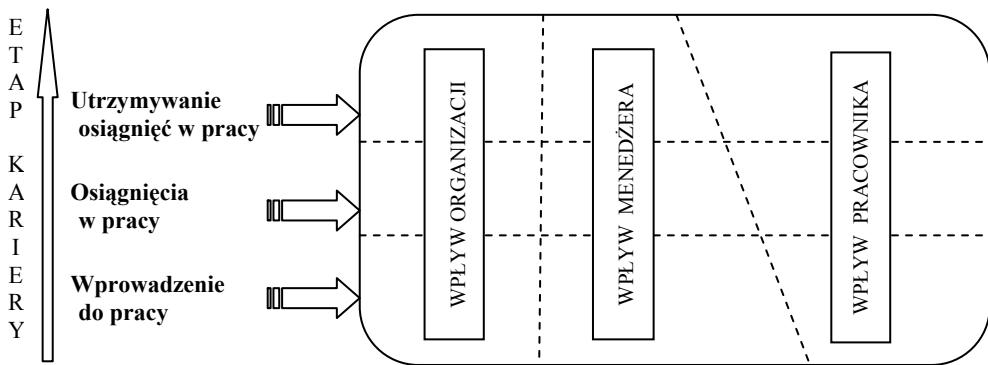
⁹ We wczesnej fazie kariery związanej z etapem życia określanym jako wczesna dorosłość rozwój w pracy dokonuje się poprzez zależność z innymi. Rola mentora jest tu dwuznaczna: z jednej strony młody człowiek wchodzi w relację zależności z mentorem, z drugiej – rolą mentora jest psychologiczne „przepracowanie” tej zależności [Gibb 2008, s. 170].

nie coachingowi, ochrona, stawianie wyzwań. W zakres drugiej wchodzi: modelowanie roli, dawanie wsparcia i akceptacji, doradztwo oraz przyjaźń [Gibb 2008, s. 169].

Dyskusje dotyczące silnych i słabych stron mentoringu w wydaniu organizacyjnym kładą nacisk na formalny schemat tej aktywności. Zapewnia on równe szanse dostępu, ale równocześnie, przez formalizowanie procedur, ogranicza faktyczne możliwości, tworząc sztuczne relacje w miejsce możliwych naturalnych. Tym samym wymaga jednoznacznego określenia, czym w istocie jest.

5. Wpływ menedżerów na karierę pracowników – uwagi końcowe

Opisywane formy aktywności organizacyjnej w zakresie kształtowania karier pracowników i rola menedżera w tym procesie mogą być ujęte w pewien ogólny poniżej przedstawiony schemat (rys. 1).



Rys. 1. Zróżnicowanie podmiotów kształtujących karierę w różnych jej etapach

Źródło: opracowanie własne z inspiracji [Montross, Shinkman 1992, s. 316].

Wszystkie trzy podmioty: organizacja, menedżerowie i jednostka, mają wpływ na przebieg kariery (rozwoju) pracownika w każdej jej fazie: od etapu wprowadzania do pracy począwszy. Wpływ organizacji pozostaje stały we wszystkich fazach w racji istniejącej kultury organizacyjnej, systemu wartości i priorytetów, polityki organizacji i formalnych procesów ukierunkowanych na efektywny rozwój karier. Wpływ menedżerów zmniejsza się z upływem kolejnych faz. Ich role i zadania związane z karierą podległych pracowników, różnie nazywane w organizacji, mają charakter zarówno formalny, jak i nieformalny. Przykładem pierwszej jest formalny mentoring, gdzie doradztwo i kształtowanie karier uczniów ma za podstawę istniejące w organizacji rozwiązania i możliwości. Jest opisywany jako dwustronna relacja służąca orientacji w nowej organizacji, środowisku i kulturze. Sukces mentora w relacji z uczniami wynika z następujących jego charakterystyk:

- Indywidualne przymioty. Dobry mentor jest postrzegany jako osoba otwarta, spostrzegawcza, o poczuciu spełnienia, wiarygodna i będąca znakomitym ekspertem.
- Zajmowana pozycja. Posiada wysoki status w organizacji oraz odpowiednią i rozległą sieć kontaktów.
- Umiejętności związane z pracą. Ma jednoznacznie określony *self concept*, użyteczne zdolności interpersonalne, jest otwarty na dyskusję i brak zgodności w poglądach, podejmuje ryzyko i dąży do dalszego rozwijania się [Gilley, Egglund, Gilley 2002, s. 70].

W formalnej wykładni menedżer jako mentor wspiera rozwój indywidualny zatrudnionych w ścisłym związku z potrzebami organizacji i po rozpoznaniu potrzeb pracowników, które mogą zostać zaspokojone drogą decyzji organizacyjnych, poprzez dostępne możliwości.

Wspieranie pracownika w kształtowaniu jego kariery odbywa się także poprzez działania doradcze. W skutecznej pomocy świadczonej przez konsultanta konieczne są takie umiejętności, jak:

- Wiedza i doświadczenie specjalistyczne: eksperckie przygotowanie teoretyczne i zgromadzone doświadczenia w zakresie działalności terapeutycznej i doradczej.
- Cechy indywidualne: wgląd i empatia, aktywność i inicjatywa, pewność siebie i budzenie zaufania, wrażliwość polityczna (organizacyjna).
- Umiejętności indywidualne: identyfikacja możliwości i okazji sytuacyjnych, aktywne słuchanie i zdolności w zakresie komunikacji interpersonalnej [Swart i in. 2005, s. 373-374].

Wymienione cechy konsultanta plasują się w obszarze wpływu menedżerów i wpływu samego pracownika (jak zaznaczono na rys. 1). W pierwszym przypadku częściej wiązane są z działalnością działu HR i pracowników w nim zatrudnionych. Ich głównym celem jest pomoc zatrudnionym w analizie możliwości i zainteresowań w zakresie własnego rozwoju, by lepiej je dopasować do możliwości organizacji. Planowanie indywidualnych karier jest ważnym narzędziem działu personalnego w zwiększaniu produktywności, we wspieraniu właściwych postaw wobec pracy i w budowaniu satysfakcji. Jednak doradztwo w organizacji może przyjąć także postać kontraktowanych usług świadczonych przez specjalistów spoza organizacji lub zatrudnianych w organizacji. Ten rodzaj wsparcia w karierze nie wiąże się z menedżerami, lecz z samymi pracownikami, którzy poddawani są odpowiednim oddziaływaniom o charakterze treningu lub sesji psychologicznych. Ich celem jest osiągnięcie przez jednostkę należytego wglądu w siebie, aby móc podejmować właściwe decyzje dotyczące własnego rozwoju. Pomoc specjalisty – doradcy w karierze nie ma charakteru doraźnego ani sytuacyjnego. Jej skutkiem jest lepsze radzenie sobie jednostki z własnym rozwojem, jego kierunkowaniem i tempem. Wpływ jednostki na własną karierę – jak uwidoczniono to na rysunku – rozszerza się; wynika to z osią-

ganego z czasem lepszemu wglądu w siebie i bardziej adekwatnego rozpoznania okoliczności i możliwości.

Zaprezentowane rozważania pokazują istotną i zróżnicowaną rolę odgrywaną przez menedżerów w organizacjach, a dotyczącą karier zatrudnionych pracowników. Literatura podkreśla tutaj perspektywę psychologiczną (doradca/konsultant) i ekonomiczną (menedżer liniowy) [Carbery, Garavan 2007, s. 394]. Menedżer, stając się mentorem, wchodzi w ściślejszą relację z pracownikiem aniżeli relacja zwierzchnia. Określa możliwości rozwojowe pracownika, uwzględniając ofertę i potrzeby organizacji. Nie ma jednak stosownej, specjalistycznej wiedzy oraz wystarczającej ilości czasu, by podjąć aktywność *stricte* doradczą [Baruch 2004, s. 191]. Doradca zaś to osoba dysponująca wiedzą psychologiczną umożliwiającą pogłębioną pracę z jednostką, jednak jego aktywność nie przekłada się w sposób satysfakcjonujący na oczekiwane krótkoterminowe efekty osiągane przez pracowników firmy. Skutek doradztwa w karierze jest zwykle odroczone w czasie i niebezpośredni dla organizacji.

Propozycją łączącą obydwie omówione rodzaje jest mentoring nieformalny¹⁰. Jego istota polega na większym zaangażowaniu menedżerów liniowych w relacje z pracownikami pod warunkiem wcześniejszego przygotowania ich do tej pracy. Zatem wiedza psychologiczna zyskałaby tu rangę kryterium kwalifikacyjnego na pozycje menedżerskie, a zadania menedżera obejmowałyby także kształtowanie karier podległych pracowników.

Literatura

- Allen T.D., Eby L.T., Poteet M.L., Lentz E., Lima L., *Career benefits associated with mentoring dor protégés: A meta-analysis*, "Journal of Applied Psychology" 2004 no 89.
- Bartkowiak G., *Skuteczny kierownik: model i jego empiryczna weryfikacja*, AE, Poznań 2003.
- Baruch Y., *Managing Careers. Theory and Practice*, Prentice Hall, Harlow 2004.
- Carbery R., Garavan T.N., *Conceptualizing the participation of managers in career-focused learning and development: a framework*, "Human Resource Development Review", December 2007, vol. 6, no 4.
- Garvey B., Garrett-Harris R., *The Benefits of Mentoring: a Literature Review*, *The Mentoring and Coaching Research Unit*, Sheffield Hallam University, 2005.
- Gibb S., *Human Resource Development. Process, Practices and Perspectives*, Palgrave Macmillan, New York 2008.
- Gilley J.W., Egglund S.A., Gilley A., *Principles of Human Resource Development*, Basic Books, New York 2002.
- Griffeth R., Hom P., *Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover*, Information Age Publishing, Greenwich, CO. 2004.
- Hall D.T., *Careers In and Out of Organizations*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA 2002.
- Helzett S.A., Gibson S.K., *Mentoring and HRD: Where we are and where we need to go*, "Advances in Developing Human Resources" 2005, no 7(4).

¹⁰ Często pula aktywności przypisywana nieformalnemu mentoringowi określana bywa jako *coaching*.

- Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Milne A.R., *Executive career counselling*, „British Journal of Guidance and Counselling”, September 1988, vol. 16, no 3.
- Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*, Harper&Row, New York 1973.
- Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, UE, Kraków 2007.
- Montross D.H., Shinkman Ch.J., *Career Development: Theory and Practice*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield IL. 1992.
- Oleś P.K., *Psychologia przełomu połowy życia*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2000.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007a.
- Pocztowski A., *Wokół strategicznych problemów i kierunków rozwoju zsl*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce, przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007b.
- Super D.E., *Career and life development*, [w:] D. Brown, L. Brooks (red.), *Career Choice and Development*, Jossey-Bass, San Francisco 1990.
- Swanson R.A., Holton III E.F., *Foundations of Human Resource Development*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2001.
- Swart J., Mann C., Brown S., Price A., *Human Resource Development. Strategy and Tactics*, Elsevier, Oxford 2005.
- Wanberg C.R., Welsh E.T., Hezlett S.A., *Mentoring research: A review and dynamic process model*, [w:] J.J. Martocchio, G.R. Ferris (red.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Elsevier Science, Oxford UK 2003.

MANAGER AS A CONSULTANT AND MENTOR IN CAREER-FOCUSED DEVELOPMENT

Summary: Consultancy and mentoring are important and specific activities often combined with the manager's role in an organization. A mentor is a manager who can provide support, help and advice to more junior members of staff. A consultant is a person with specialist knowledge, psychological and interpersonal skills who can give support in shaping the whole individual path of career. These two roles are played in different ways because of such characteristics as: important knowledge (professional vs. psychological), durability of action (situational vs. longer support), placement in organizational role (core activity vs. peripheral activity), expected outcomes (better matching of individual needs to organizational possibilities vs. better understanding of individual expectations and barriers). Both are fruitful for organizations provided that they are situationally performed.