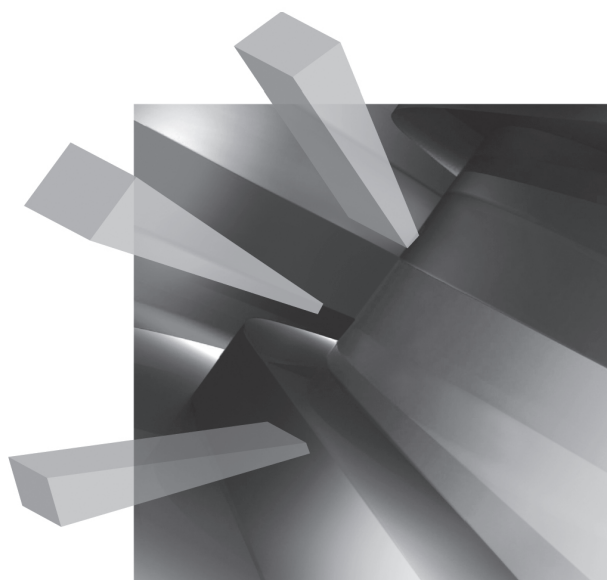


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2 (27) • 2016



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.noz.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Adela Barabasz: Identyfikacja mechanizmów obronnych menedżerów (The identification of defense mechanisms of managers).....	9
Małgorzata Baran: Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora (Competency model for professional mentor)	22
Agnieszka Izabela Baruk: Partnerzy czy przeciwnicy – wybrane aspekty relacji między podwładnymi i przełożonymi (Partners or rivals – chosen aspects of relations between subordinates and supervisors).....	33
Radosław Dawidziuk: Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie (Human capital as a component of intellectual capital in a company)	46
Joanna Kacala, Andrzej Michaluk: Ewolucja koncepcji przywództwa wojskowego w doktrynach armii Stanów Zjednoczonych i jego implikacje w procesie szkolenia kandydatów na oficerów sił zbrojnych RP (Evolution of army leadership in the doctrines of the US Army and its implications in the process of training candidates for officers of Polish Armed Forces)....	60
Robert Karaszewski, Andrzej Lis: Czy koncepcja pozytywnego przywództwa może stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu? (Can the concept of positive leadership become a paradigm in management studies?)	72
Krystyna Kmiotek: Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników – przykład inżynierów (Determinants of organizational commitment (on the example of engineers)).....	81
Marek Krasiński: Motywatory zmniejszające uczucie niepewności – porównawcze studium przypadków (Motivators reducing the feeling of uncertainty – comparative case study)	91
Dagmara Lewicka, Anna Rakowska: Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach (The influence of HRM practices on the employee engagement in innovative enterprises)...	102
Marta Moczulska, Janina Stankiewicz: Interakcje społeczne sprzyjające zaangażowaniu pracowników w organizacji – założenia w świetle teorii organizacji i zarządzania (Social interactions conducive to employee engagement in the organization – assumptions in the light of the theory of organization and management).....	116
Joanna M. Moczydłowska: Paradoksy w zarządzaniu kapitałem ludzkim w ocenie menedżerów (Paradoxes in the management of human capital in managers' appraisal)	130

Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Uwarunkowania pełnienia ról kierowniczych w latach 1997-2000 i 2011-2014. Struktura i kierunki zmian (Determinants of management functions performance in the years 1997-2000 and 2011-2014. Structure and directions of changes)	139
Beata Skowron-Mielnik: Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym (The paradox of work effectiveness – between building employee’s engagement and burnout)...	151
Marzena Stor: Paradoksalne i nieparadoksalne oksymoronizmy w strategiach zarządzania kompetencjami pracowniczymi – refleksje badawcze (Paradoxical and nonparadoxical oxymora in the strategies of competency management – research reflections).....	164
Czesław Zając: Rekrutacja i selekcja menedżerów i specjalistów w grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych (Processes of recruitment and selection of managers and specialists in capital groups in the light of empirical research).....	186
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów (Managing the workforce from the full of paradoxes generation).....	196

Wstęp

Jednym z twierdzeń najczęściej powtarzanych przez teoretyków i praktyków zarządzania jest to mówiące, że ludzie są najważniejszym zasobem organizacji, warunkującym jej przetrwanie i rozwój. Jednocześnie jest to też bezsprzecznie jeden z najtrudniejszych dla menedżerów obszar zarządzania - z uwagi na nieprzewidywalność i ograniczoną sterowalność całego społecznego podsystemu organizacji. W obliczu tego wyzwania poszukiwane są skuteczne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Menedżerowie pełnią w tym procesie bardzo ważną funkcję. Dążą do przywództwa, podejmują próby tworzenia skutecznych systemów motywowania oraz wykorzystują zróżnicowane narzędzia zarządzania kadrami, a wszystko to w imię budowania kapitału ludzkiego. Co ciekawe - te starania nie zawsze jednak przynoszą oczekiwane skutki. Ukształtowany z czasem charakter relacji przełożony – podwładny może okazać się bardziej lub mniej proefektywnościowy.

Tworzenie skutecznych systemów motywowania i wspieranie zaangażowania pracowników w warunkach różnorodności postaw i nietrwałości struktur organizacyjnych wynikającej ze zmienności otoczenia są wciąż uznawane za największe wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Ludzie różnie interpretują te same bodźce, a zatem celowe działania skutkują wielością indeterministycznych, trudnych do przewidzenia zmian w całej organizacji. Ostatecznie pojawiające się paradygmaty nierzadko nie znajdują potwierdzenia w praktyce organizacyjnej, przepełnionej wieloma sprzecznościami. Należy pogodzić się chyba z faktem, że paradoksy są wpisane w rzeczywistość organizacyjną, której uczestnicy wciąż balansują pomiędzy dychotomicznymi wyborami, często wykluczającymi się, ale też w rezultacie uzupełniającymi istotę trwania i rozwoju.

Niniejsza publikacja to zestawienie różnorodnych artykułów przygotowanych na potrzeby Szkoły Letniej Zarządzania 2016, zatytułowanej „W świecie paradoksów i paradygmatów zarządzania”. Opracowania są utrzymane w optyce postaw, zachowań i relacji pomiędzy ludźmi w organizacji, a główne perspektywy rozważań obejmują: 1) przywództwo i role menedżerskie, 2) kompetencje pracownicze, 3) kapitał ludzki oraz 4) wybrane praktyki zarządzania kadrami, głównie nakierowane na motywację i zaangażowanie pracowników. Żywimy nadzieję, że lektura pomoże czytelnikom nieco lepiej odnaleźć się w świecie paradoksów i paradygmatów ludzkiej strony zarządzania.

Ewa Głuszek, Sylwia Stańczyk

Małgorzata Baran

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

PROFIL KOMPETENCYJNY PROFESJONALNEGO MENTORA

COMPETENCY MODEL FOR PROFESIONAL MENTOR

DOI: 10.15611/noz.2016.2.02

Streszczenie: Mentoring jest cechą organizacji przykładającą wagę do rozwoju zasobów ludzkich. Stosowany jest najczęściej podczas planowania kariery pracowników, w sytuacji zmian organizacyjnych i zmian na stanowiskach pracy. Wysokiej klasy mentoring wiąże się z kompetencją, doświadczeniem i jasno zdefiniowaną rolą mentora. Skuteczność i powodzenie tego procesu zależy od cech osobowościowych i kompetencji mentora, który odpowiada za zbudowanie relacji z podopiecznym, jego rozwój osobisty i zawodowy. Celem artykułu jest przedstawienie wyników badania kompetencji mentorów oraz zbudowanie na ich podstawie profilu kompetencyjnego wzorcowego mentora. Zaprezentowany profil obejmuje 15 kompetencji doskonałego mentora, dla których zdefiniowany został minimalny wymagany poziom pozwalający na skuteczne wykonywanie obowiązków. Zbudowany profil może posłużyć organizacjom wdrażającym lub stosującym mentoring do znalezienia odpowiedniego mentora, a także do oceny mentorów w strukturach organizacji.

Słowa kluczowe: mentor, mentoring, kompetencje, profil kompetencyjny.

Summary: Mentoring is a feature of the organization for which it is important to develop human resources. It is used very often when planning a career of employee, during the organizational changes and changes in the workplace. High-class mentoring is associated with competence, experience and a clearly defined role of mentor. The effectiveness and success of this process depends on the mentor personality and their skills because mentor is responsible for building relationships with mentees and their personal and professional development. The aim of this article is to present the results of the research of mentors' competence and build on the basis of their competence Competency Model for mentor. The presented model covers 15 competencies of perfect mentor. Minimum level required to allow for proper and effective performance of the mentor is defined for each competence. Developed competency profile can be used for all organizations implementing mentoring to finding the right mentor.

Keywords: mentor, mentoring, competences, competence profile.

1. Wstęp

Mentoring jest cechą organizacji przykładającej dużą wagę do rozwoju zasobów ludzkich, w której panują dobra atmosfera i pozytywny klimat organizacyjny, pracownicy szanują siebie nawzajem i są otwarci na współpracę. Mentoring stosuje się podczas planowania kariery pracowników, w sytuacji planowanych zmian w organizacji i zmian na stanowiskach. Skutecznie funkcjonujący proces mentoringu to nie tylko dobrze zmotywowany podopieczny, ale przede wszystkim kompetentny, dobrze wybrany mentor. Efekty pracy skutecznego mentora można dostrzec w organizacji, gdy jego podopieczni rozwijają się, nabierają pewności siebie, zdobywają wiedzę specjalistyczną, a także wiedzę dotyczącą organizacji, jej struktur i kultury, są bardziej aktywni, kreatywni, są nastawieni na współpracę i wspieranie innych. Pozostaje zatem zadać pytanie, które kompetencje sprawiają, że mentor staje się doskonałym, skutecznym mentorem?

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badania kompetencji mentorów oraz zbudowanie na ich podstawie profilu kompetencyjnego profesjonalnego mentora.

2. Rola mentora w organizacji

Zdaniem C.R. Bella mentor to ktoś, kto pomaga komuś innemu nauczyć się rzeczy, których sam nauczyłby się gorzej, wolniej albo nie nauczyłby się w ogóle [Bell 2000, s. 133]. Mianem mentora określa się człowieka doświadczonego, który udziela drugiej osobie indywidualnej pomocy nieliniowej w przekształcaniu wiedzy, pracy lub myślenia [Megginson, Clutterbuck 1995, s. 13]. Jednocześnie za mentora uważa się osobę, która dzięki swoim kompetencjom i doświadczeniu jest wzorem do naśladowania. Inna definicja wskazuje, że mentorem jest człowiek, który poprzez własną pracę i działanie pomaga innym wykorzystać ich własny potencjał [Shea 1992, s. 7, 8]. Głównym celem mentora jest wspieranie osobistego i zawodowego rozwoju podopiecznego [Klasen, Clutterbuck 2002, s. 1-3], wsparcie go w dążeniu do stania się osobą, jaką pragnie być [Parsloe 1992, s. 3-5]. Zadanie mentora polega na pomocy uczniowi w uchwyceniu szerszego znaczenia tego co się aktualnie dzieje, a co na pierwszy rzut oka może wydawać się nieistotne [Parsloe, Wray 2002, s. 17, 18].

Mentor tworzy ze swoimi podopiecznymi (*mentees*) relację ukierunkowaną na rozwijanie zdolności podopiecznego, aby realizował się na wybranej ścieżce rozwoju zawodowego. Ta partnerska relacja opiera się na przywództwie, nauczaniu, przy jednoczesnym stymulowaniu i inspirowaniu ucznia. Mentor często uczestniczy w procesie decyzyjnym, doradza, jednak nie podejmuje decyzji, nawet w sytuacji kiedy nie zgadza się ze swoim podopiecznym. Mentor jest bowiem odpowiedzialny za przekazywanie swojej opinii czy ekspertyzy, bazując na własnym doświadczeniu i wykorzystując w tym celu swoją wiedzę, umiejętności i *know-how*.

Mentor może odgrywać różnorodne role w organizacji, w zależności od funkcji mentoringu, celu mentoringu, rodzaju relacji, potrzeb podopiecznego. Role przypisywane dobremu mentorowi:

- DORADCA – pomaga podopiecznemu dając wskazówki, służąc radą. Pomaga podopiecznemu wyznaczyć cele, zaplanować ich realizację, wskazuje możliwości rozwoju, pomaga uczniowi w akceptacji potrzeby zmian, poprawy;
- LIDER – naucza i ocenia, wyznacza zadania, określa ich cele, wskazuje, w jaki sposób najlepiej je osiągnąć, stymuluje i zachęca do poprawienia wyników, kształtuje motywacje w podopiecznym, uczy samodzielności i odpowiedzialności za realizowane zadania, wspiera w dokonywaniu istotnych zmian, prowadzi podopiecznego w odkrywaniu jego osobistych i zawodowych aspiracji, możliwości rozwoju;
- SPECJALISTA – AUTORYTET – wzór do naśladowania, wzbudza szacunek, w nauczaniu przekazuje ukryte zasady, role i wartości, inspiruje, kieruje procesem kształcenia podopiecznego, udziela informacji, wskazówek wykorzystując specjalistyczną wiedzę, umiejętności i bogate doświadczenie;
- EWALUATOR – monitoruje postępy podopiecznego, pobudza do samooceny, prowadzi ewaluację jego działań;
- SŁUCHACZ – okazuje zainteresowanie podopiecznemu, proponuje podopiecznemu wsparcie, jest zawsze dostępny dla podopiecznego, słucha ze współczuciem, jeśli zaistnieje potrzeba.

Niektóre publikacje wskazują na rolę coacha jako kolejną pełnioną przez mentora w organizacji. Jednak można dostrzec istotne różnice pomiędzy mentorem a coachem, co zostało zestawione w tabeli 1. Szczegółowy przegląd literatury poświęco-

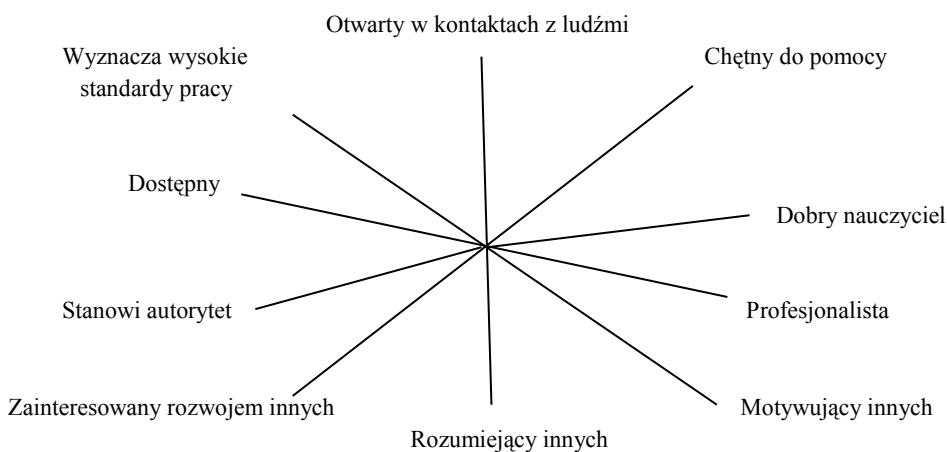
Tabela 1. Porównanie mentor – coach

	Mentor	Coach
Rodzaj relacji	Bliska ukierunkowana na osobę i na organizację	Neutralna ukierunkowana na osobę
Relacje stron	Brak podległości pomiędzy mentorem i podopiecznym	Coach jest zwykle szefem podopiecznego
Czas trwania relacji	Relacja długotrwała	Relacja krótkookresowa, w zależności od potrzeb
Sposób pracy	Prowadzi, daje wskazówki, rady, podpowiedzi	Zadaje efektywne pytania, aby ułatwić samodzielny wzrost
Struktura pracy	Trwała relacja, może być rozciągnięta w czasie, mniej formalna, spotkania ustalone zgodnie z potrzebami podopiecznego	Relacja z ustalonym czasem trwania, ustrukturyzowana, spotkania umawiane regularnie
Cel	Rozwój osobisty i zawodowy, nastawienie na proces, a nie wynik	Wzrost umiejętności i efektywności, zagadnienia menedżerskie i relacyjne, nastawienie na polepszenie wyniku
Odpowiedzialność	Ekspertyza merytoryczna i rozwojowa	Ekspertyza rozwojowa

Źródło: opracowanie własne.

nej tej kwestii zaprezentowali D. Clutterbuck i D. Megginson (zob. [Clutterbuck, Megginson 2005, s. 14-18]).

W literaturze przedmiotu można odnaleźć najczęściej charakteryzowane role mentorów, tj.: przewodnik, doradca, konsultant wraz z pożądanym zestawem kompetencji mentora [Parsloe, Wray 2002; Clutterbuck 2002; Klasen, Clutterbuck 2002; Parsloe 2000; Passmore i in. (red.) 2013]. Należy jednak zwrócić uwagę na duże zróżnicowanie i pomieszanie pojęć kompetencji mentora. Z jednej strony przypisywane są mentorowi konkretne cechy osobowościowe (takie jak cierpliwość, uczciwość, otwartość), z drugiej – praktyczne umiejętności (potrafi nauczyć, podzielić się doświadczeniem, zmotywować), a innym razem jego funkcje (nauczyciel, doradca, opiekun) czy też rezultaty jego działań mentoringowych (rozwój osobisty, rozwój zawodowy). Na rysunku 1 zaprezentowane zostały najczęściej wymieniane w literaturze przedmiotu kompetencje mentora.



Rys. 1. Najczęściej wymieniane kompetencje mentora

Źródło: opracowanie na podstawie [Clutterbuck 2002, s. 76; Parsloe 2000, s. 48; Luecke 2006, s. 155].

Pojawia się zatem pytanie, które kompetencje mentora należy uznać za kluczowe? A także, jaki ich poziom powoduje, że mentor dobrze pełni swoją funkcję i efektywnie realizuje postawione mu zadania w organizacji?

3. Kompetencje mentora jako źródło kwalifikacji i zdolności do wysokiej jakości działania

Zdaniem wielu autorów kompetencje odnoszą się do wykorzystania kwalifikacji i zdolności do działania. Są uwarunkowane indywidualną wiedzą, umiejętnościami, motywami, charakterystykami osobistymi oraz wartościami [White 1959, s. 297]. Tę

zdolność do działania Argyle nazywa „umiejętnym działaniem”, na które składają się [Argyle 1967]:

- motywacja do działania (postawy dotyczące działania i przedmiotu działania),
- wiedza i zrozumienie tego, co jest wymagane w danej sytuacji,
- zdolność do przełożenia wiedzy na konkretne zachowania,
- działanie samo w sobie, które jest zależne od trzech powyższych czynników.

R.E. Boyatzis określa kompetencje jako potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki. Na kompetencje składają się charakterystyczne dla osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowościowe, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba przyswoiła i którą się posługuje [Boyatzis 1982, s. 42].

Kompetencje te są z pewnych względów istotne dla organizacji, stanowiska pracy, a także pracownika, mają bowiem wpływ na skuteczność i efektywność realizacji zadań na danym stanowisku pracy (zob. [Drucker, Oleksyn 2006, s. 20]), wspomagając osiągnięcie celów danej organizacji.

Można zatem stwierdzić (i taka definicja została przyjęta w badaniach), że kompetencje to wiedza, doświadczenie i postawy, wyrażone w zachowaniach, umożliwiające realizację zadań na wyznaczonym, oczekiwanym poziomie i mające wpływ na poziom efektywności na danym stanowisku. Wychodząc z założenia, że kompetencje można rozwijać, ujawniają się w zachowaniach oraz podlegają pomiarowi, podjęto próbę zbudowania profilu kompetencyjnego idealnego mentora w organizacji.

Zestaw kompetencji mentora niezbędnych do wykonania zadań według przyjętych w organizacji standardów został zdefiniowany w oparciu o jednostki zachowań, opisane na 5-stopniowej skali [Filipowicz 2002, s. 26].

- **A (1)** Brak przyswojenia danej kompetencji. Brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i wykorzystywanie w podejmowanych działaniach.
- **B (2)** Przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystywana w sposób nieregularny. Wymagane jest aktywne wsparcie i nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób.
- **C (3)** Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym – pozwalającym na samodzielne, praktyczne jej wykorzystanie w trakcie realizacji zadań zawodowych.
- **D (4)** Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innych własnych doświadczeń.
- **E (5)** Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności i postaw właściwych dla danego zakresu działań.

O kompetencjach bowiem w sposób pewny można wnioskować jedynie na podstawie zbioru obserwowalnych zachowań [Filipowicz 2014, s. 61].

Tabela 2. Zdefiniowane zestawy kompetencji mentora

Nazwa kompetencji	Poziom A (1)	Poziom B (2)	Poziom C (3)	Poziom D (4)	Poziom E (5)
1	2	3	4	5	6
Przekazywanie informacji	Nie przekazuje potrzebnych informacji.	Potrzebuje wsparcia i zachęty, aby przekazywać potrzebne informacje.	Przekazuje potrzebne informacje.	Przekazuje potrzebne informacje oraz wspiera i zachęca do tego innych.	Przekazuje potrzebne informacje w sposób modelowy nawet w bardzo trudnych sytuacjach.
Jakość przekazu informacji	Udziela niezrozumiałych informacji.	Udziela zrozumiałych informacji tylko w prostych sprawach.	Udziela zrozumiałych informacji w standardowych sprawach.	Udziela zrozumiałych informacji trudnych sprawach.	Udziela zrozumiałych informacji nawet w bardzo specjalistycznych i trudnych sprawach.
Dzielenie się doświadczeniem	Nie dzieli się doświadczeniem.	Dzieli się doświadczeniem, kiedy zostanie o to poproszony.	Dzieli się doświadczeniem, kiedy wystąpi taka potrzeba.	Dzieli się doświadczeniem, kiedy wystąpi taka potrzeba i zachęca do tego innych.	Dzieli się doświadczeniem, kiedy wystąpi taka potrzeba w sposób innowacyjny i tworzy (np. poprzez opowiadanie ciekawych dla słuchacza historii).
Słuchanie innych	Nigdy nie wysłuchuje innych do końca.	Nie zawsze wysłuchuje innych do końca.	Wysłuchuje innych do końca.	Wysłuchuje i zachęca do wysłuchiwanie innych do końca.	Zawsze wysłuchuje innych do końca nawet w trudnych sytuacjach międzyludzkich.
Udzielanie pomocy innym	Niechętnie udziela pomocy/podpowiedzi.	Nie zawsze chętnie udziela pomocy/podpowiedzi.	Chętnie udziela pomocy/podpowiedzi.	Chętnie udziela pomocy/podpowiedzi oraz zachęca do tego innych.	Chętnie udziela pomocy/podpowiedzi nawet w trudnych sytuacjach.
Przekazywanie wiedzy	Nie przekazuje wiedzy.	Potrzebuje zachęty, aby skutecznie przekazywać wiedzę.	Skutecznie przekazuje wiedzę.	Skutecznie przekazuje wiedzę oraz zachęca do tego innych.	Przekazuje wiedzę w sposób modelowy nawet w bardzo trudnych sytuacjach.
Prowadzenie rozmowy	Podejmuje merytoryczną rozmowę na wybrany przez siebie temat.	Potrzebuje zachęty, aby podjąć merytoryczną rozmowę na inny, niż wybrany przez siebie temat	Podejmuje merytoryczną rozmowę na większość tematów.	Podejmuje merytoryczną rozmowę na większość tematów i zachęca do tego innych.	Podejmuje rozmowę merytoryczną na każdy temat, także dla niego trudny.
Współpraca	Nie współpracuje z innymi.	Wymaga zachęty i wsparcia, aby współpracować z innymi.	Chętnie współpracuje z innymi.	Chętnie współpracuje i zachęca do tego innych.	Chętnie współpracuje z innymi, także w trudnych sytuacjach międzyludzkich.
Uwzględnianie opinii innych	Nie rozpatruje problemu z innej perspektywy niż własna.	Rzadko rozpatruje problem z innej perspektywy niż własna.	Jeżeli spotyka się z innym punktem widzenia niż własny, rozpatruje problem również z tej perspektywy.	Przy rozpatrywaniu każdej sytuacji uwzględnia różne punkty widzenia i perspektywy.	Pomaga innym zrozumieć odmienność myślenia.

Tabela 2, cd.

1	2	3	4	5	6
Wspieranie innych w rozwoju	Nie wspiera pracowników w diagnozie obszarów wymagających rozwoju oraz określaniu działań rozwojowych.	Wspiera pracowników w diagnozie obszarów wymagających rozwoju oraz określaniu działań rozwojowych nie uwzględniając ich opinii.	Wspiera pracowników w diagnozie obszarów wymagających rozwoju oraz określaniu działań rozwojowych	Naprowadza pracowników na optymalne działania mające na celu rozwój ich umiejętności, co zwiększa ich zaangażowanie.	Tworzy i/lub wdraża systemy samodzielnego określania przez pracowników luk kompetencyjnych i planowania działań rozwojowych.
Szacunek dla wiedzy i umiejętności innych	Nie wykazuje szacunku dla wiedzy i umiejętności innych.	Rzadko okazuje szacunek dla wiedzy i umiejętności innych.	Udziela wskazówek z poszanowaniem dla wiedzy i umiejętności innych.	Udziela wskazówek z poszanowaniem dla wiedzy i umiejętności innych, a także uczy tego pozostałych pracowników.	Tworzy i propaguje w organizacji procedury ułatwiające udzielanie wskazówek pracownikom.
Zachęcanie innych do samodzielności	Nie zadaje pytań w celu naprowadzenia pracowników na odpowiednie rozwiązania.	Sporadycznie zadaje pytania w celu naprowadzenia pracowników na odpowiednie rozwiązania.	Zadaje pytania w celu naprowadzenia pracowników na odpowiednie rozwiązania.	Zachęca pracowników do samodzielnego poszukiwania rozwiązań.	Tworzy sytuacje, w których pracownicy mają okazję samodzielnie poszukiwać rozwiązań.
Delegowanie zadań	Dobiera zadania nie biorąc pod uwagę kompetencji pracowników.	Rzadko dobiera zadania w zależności od kompetencji pracowników.	Dobiera zadania w zależności od kompetencji pracowników.	Dobiera zadania w zależności od kompetencji pracowników oraz zachęca pracowników, aby realizowali zadania zgodne z ich kompetencjami.	Inicjuje zmiany w organizacji sprzyjające realizowaniu zadań zgodnych z kompetencjami pracowników.
Wyciąganie wniosków na przyszłość	Nie rozmawia z pracownikami o przebiegu pracy i jej wynikach, nie wyciąga wniosków na przyszłość.	Rzadko rozmawia z pracownikami o przebiegu pracy i jej wynikach, sporadycznie wyciąga wnioski na przyszłość.	Rozmawia z pracownikami o przebiegu pracy i jej wynikach, wyciągając wnioski na przyszłość.	Zawsze podsumowuje z pracownikami projekty wypracowując nowe rozwiązania. I wyciąga wnioski przy planowaniu	Zawsze podsumowuje z pracownikami projekty, wypracowując nowe rozwiązania i doskonaląc procesy w organizacji.
Budowanie autorytetu w zespole	Nie posiada autorytetu wśród pracowników w swoim zespole/dziale.	Buduje autorytet wśród pracowników.	Posiada autorytet wśród pracowników w swoim zespole/dziale.	Posiada autorytet wśród pracowników w całej organizacji.	Jako autorytet jest źródłem wiedzy na temat budowania autorytetu wśród pracowników.

Źródło: opracowanie własne.

Zestaw kompetencji idealnego mentora został zidentyfikowany przez uczestników w ramach dwóch przeprowadzonych wywiadów grupowych (FGI) w 2014 r. W wywiadach uczestniczyli: eksperci, mentorzy, osoby zarządzające programami mentorskimi, osoby mentorowane – dwie grupy osób zróżnicowanych wiekowo, o różnych specjalizacjach, z różnym stażem pracy.

W świetle przyjętej definicji kompetencji zidentyfikowane zostały zachowania idealnego mentora:

- potrafi wysłuchać innych,
- chętnie słucha innych,
- chętnie udziela pomocy/podpowiedzi,
- współpracuje z innymi,
- szkoli i edukuje innych,
- udziela zrozumiałych informacji,
- udziela dobrych rad,
- dzieli się doświadczeniem,
- przekazuje skutecznie wiedzę,
- uczy swoich współpracowników i partnerów w pracy,
- przekazuje potrzebne i kompletne informacje,
- komunikuje się z ludźmi efektywnie/skutecznie,
- można z nim porozmawiać na każdy temat (nie ma uprzedzeń),
- zabiera ważny głos w dyskusjach,
- odpowiednio formułuje informacje/komunikaty by być zrozumiałym dla innych,
- zawsze służy pomocą – można na niego liczyć,
- potrafi dotrzymać sekretu – budzi zaufanie.

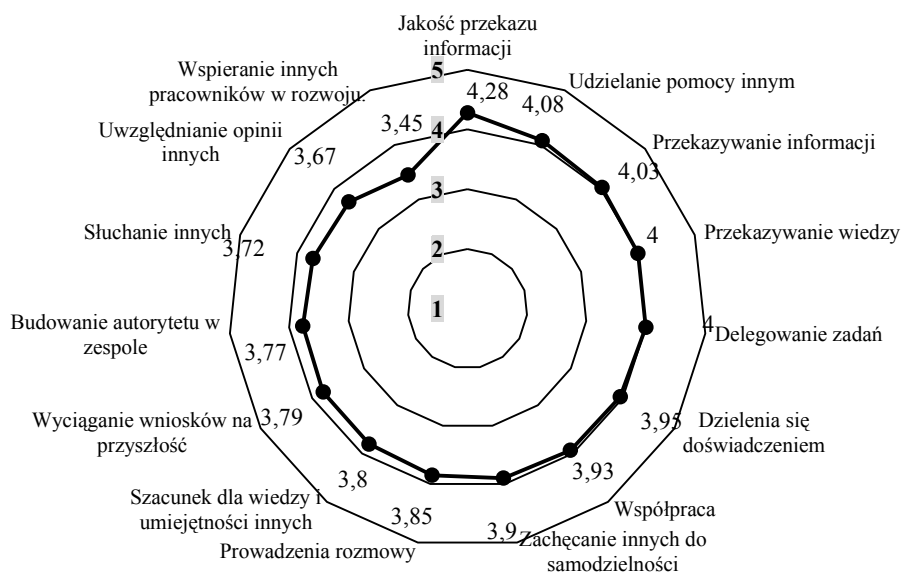
Bazując na zidentyfikowanym katalogu zachowań, które cechują wzorcowego mentora, autorka podjęła próbę zdefiniowania zestawów kompetencji mentora, każdą kompetencję w ramach pięciu poziomów A–E, gdzie A (1) oznacza poziom najniższy, E (5) – najwyższy poziom kompetencji. Przy tym poziom D (4) każdego zestawu kompetencji oznacza, że mentora charakteryzuje jednocześnie zachowanie z poziomu C (3). Z kolei zachowanie na poziomie E oznacza, że u mentora występują jednocześnie zachowania z poziomu C i D.

4. Profil kompetencyjny wzorcowego mentora – wyniki badania

Próbując odpowiedzieć na pytanie: jakie zachowania ujawnia wzorcowy mentor, wykorzystano opracowany zestaw kompetencji. Celem przeprowadzonego badania mentorów i ich otoczenia (podopieczni mentorów oraz ich przełożeni) było określenie zakresu i poziomu kompetencji niezbędnych, a wręcz kluczowych dla roli idealnego mentora w organizacji. W związku z tym zbadano czy dana kompetencja (z zestawu 15 kompetencji) u badanego mentora występuje i jeśli tak, to na jakim jest poziomie (na 5-stopniowej skali). Mentorzy do badania kompetencji zostali

zidentyfikowani spośród organizacji zrzeszających mentorów, jak również z firm, które stosują programy lub mają wdrożone procesy mentoringowe. W tych firmach za pomocą testu projekcyjnego dokonywano wyboru mentora – identyfikowane były relacje mentoringowe między pracownikami, co pozwoliło wskazać najlepszych mentorów uczestniczących w procesie mentoringu. Zidentyfikowanych zostało 40 wykluczających się par mentorskich. Następnie przeprowadzone zostało badanie kompetencji metodą 360 stopni, tj. badany było mentor, jego *mentee* (podopieczny), a także przełożony mentora (łącznie 40 zespołów). Definiowanie kompetencji ocenianego mentora dokonywane było przez każdy trzyosobowy zespół przy pomocy zestawu kompetencji metodą CAWI (kwestionariuszem ankiety internetowej).

Na podstawie uzyskanych wyników badania kompetencji 40 mentorów zbudowany został profil kompetencyjny wzorcowego mentora (rys. 2).



Rys. 2. Profil kompetencyjny mentora

Źródło: opracowanie własne.

Okazało się, że wszystkie wstępnie zidentyfikowane kompetencje mentora mają istotne znaczenie dla profilu kompetencyjnym idealnego mentora, każda na poziomie minimum 3 (zob. tab. 2), tj. każda kompetencja okazała się niezbędna do wykonywania zadań mentora według najwyższych standardów. Spośród 15 kompetencji składających się na profil kompetencyjny wzorcowego mentora, zdaniem respondentów najważniejszymi dla mentora kompetencjami są: jakość przekazu informacji (poziom 4,28 w skali od 1 do 5), udzielanie pomocy innym (4,08), przekazywanie informacji (4,03), przekazywanie wiedzy (4) oraz delegowanie zadań (4). Kolejnymi

kluczowymi kompetencjami mentora są: dzielenie się doświadczeniem (3,95), współpraca (3,93), zachęcanie innych do samodzielności (3,9), prowadzenie rozmowy (3,85) oraz szacunek dla wiedzy i umiejętności innych (3,8). Doskonałego mentora powinna również cechować umiejętność wyciągania wniosków na przyszłość (3,79). Mentor powinien potrafić zbudować swój autorytet w zespole (3,77), umieć słuchać innych (3,72), a także uwzględniać ich opinie (3,67). Według respondentów najmniejszą wagę w profilu kompetencyjnym mentora ma umiejętność wspierania innych pracowników w rozwoju (3,45).

Z uzyskanych wyników badań wyznaczony został możliwie najwyższy poziom kompetencji uznanych za kluczowe, tworząc tym samym profil idealny mentora w każdej organizacji. Zbudowany profil kompetencyjny pozwoli zainteresowanym organizacjom znaleźć mentorów, którzy spełnią oczekiwania dotyczące osiągnięcia przez nich określonych wyników, a więc mentorów posiadających takie umiejętności i wykazujących takie zachowania, które są gwarantem osiągnięcia celów i standardów przypisanych roli idealnego mentora.

5. Zakończenie

Wysokiej klasy mentoring wiąże się z kompetencją, doświadczeniem i jasno zdefiniowaną rolą mentora i *mentee* [Parsloe 2000, s. 47]. Skuteczność i powodzenie tego procesu zależą w dużej mierze zarówno od cech osobowościowych, jak i od kompetencji mentora, który odpowiada za zbudowanie relacji z podopiecznym i jego rozwój osobisty oraz zawodowy. Zbudowany profil kompetencyjny wzorcowego mentora może posłużyć wszystkim organizacjom stosującym lub dopiero wdrażającym mentoring do identyfikowania mentorów w strukturach organizacji, tj. do znalezienia odpowiedniego mentora. Proponowany profil kompetencyjny może być również stosowany do oceny mentorów już zaangażowanych w proces mentoringu w danej organizacji. Zaprezentowany profil idealny obejmuje swoim zakresem 15 kluczowych kompetencji doskonałego mentora. Dla każdej kompetencji zdefiniowany został minimalny wymagany poziom pozwalający na wzorowe i skuteczne wykonywanie obowiązków przez mentora.

Literatura

- Argyle M., 1967, *The Psychology of Interpersonal Behavior*, Penguin, Harmondsworth.
- Bell C.R., 2000, *Mentoring as partnership*, [w:] Goldsmith M., Lyons L., Freas A. (red.), *Coaching for Leadership*, Pfeiffer, San Francisco.
- Boyatzis R.E., 1982, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York.
- Clutterbuck D., 2002, *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, Petit, Warszawa.
- Clutterbuck D., Megginson D., 2005, *Making Coaching Work: Creating a coaching culture*, CIPD, London.

- Drucker P.F., Oleksyn T., 2006, *Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Filipowicz G., 2002, *Pracownik wyskalowany, czyli metody i narzędzia pomiaru kompetencji*, Personel, 1-31 lipca, Warszawa.
- Filipowicz G., 2014, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Klasen N., Clutterbuck D., 2002, *Implementing Mentoring Schemes. A Practical Guide to Successful Programs*, Routledge, London–New York.
- Luecke R., 2006, *Coaching i mentoring. Jak osiągać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, przeł. A. Doroba, MT Biznes, Łódź.
- Megginson D., Clutterbuck D., 1995, *Mentoring in Action*, Kogan Page, London.
- Parsloe E., 1992, *Coaching. Mentoring and Assessing: A Practical Guide to Developing Competence*, Kogan Page, London.
- Parsloe E., 2000, *Coaching i mentoring*, Petit, Warszawa.
- Parsloe E., Wray M., 2002, *Trener i mentor*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Passmore J., Peterson D.B., Freire T. (red.), 2013, *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Shea G., 1992, *Mentoring: A Guide to the Basics*, Kogan Page, London.
- White R.W., 1959, *Motivation reconsidered: The concept of competence*, *Psychological Review*, vol. 66, no. 5, s. 297-333.