

# Izabela Kowalczyk

---

## Mentoring dla małych i średnich firm : niezbędne narzędzie wsparcia w okresie kryzysu

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 46, 145-154

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

IZABELA KOWALCZYK\*

## MENTORING DLA MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM – NIEZBĘDNE NARZĘDZIE WSPARCIA W OKRESIE KRYZYSU

### Wstęp

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) stanowią podstawę wszystkich współczesnych gospodarek europejskich i siłę napędową rozwoju gospodarczego i społecznego. Dlatego tak wiele działań antykryzysowych jest kierowanych właśnie do tych podmiotów<sup>1</sup>.

W ostatnim czasie łatwo zaobserwować, że zarówno programy rządowe oraz programy pomocowe państw członkowskich Unii Europejskiej (opracowywane w terminie do 31 lipca 2009 r.)<sup>2</sup>, jak i bardzo szeroko przedstawiane oferty instytucji otoczenia biznesu proponują polskim przedsiębiorcom szeroki wachlarz szkoleń, seminariów, udogodnień, których celem jest zapewnienie stabilności i rozwoju biznesu w obliczu kryzysu gospodarczego.

Okazuje się, że same szkolenia nie są wystarczające, gdyż mały lub średni przedsiębiorca w tak trudnym czasie szczególnie potrzebuje porady, które ze szkoleń warto wybrać, które oferty wsparcia są dla niego rzeczywiście korzystne i niezbędne<sup>3</sup>. Takich konsultacji może udzielić firmie tylko ktoś, kto jest bardzo dobrze zaznajomiony ze specyfiką firmy, z jej problemami, kto umie określić, na jakim etapie rozwoju znajduje się dany podmiot.

---

\* Izabela Kowalczyk – mgr, doktorantka, Katedra Efektywności Innowacji, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński.

<sup>1</sup> D. Audretsch, *Entrepreneurship: Survey of the Literature*, Institute for Development Strategies, Indiana University & Centre for Economic Policy Research (CEPR), London 2002, s. 6.

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/polska/news/090707\\_mikrokredytem\\_w\\_kryzys\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/polska/news/090707_mikrokredytem_w_kryzys_pl.htm) (czerwiec 2009).

<sup>3</sup> Warto dodać, że polskie MŚP są nastawione bardzo sceptycznie wobec ofert szkoleniowych, które zalewały rynek w minionym okresie programowania, zniechęcając często firmy niskim poziomem oferowanych usług – dlatego MŚP nie decydują się na poświęcanie swojego cennego czasu na udział w szkoleniach, które są dla nich wielką niewiadomą (informacje własne – źródło: rozmowy z firmami-partnerami Pomorskiego Parku Naukowo-Technologicznego, w którym przez pięć lat pracowała autorka).

Doświadczenia wielu zagranicznych programów mentorskich (prowadzonych m.in. przez inkubatory technologiczne)<sup>4</sup> pokazują, że taką funkcję pełni osoba mentora – bardzo dobrze oceniana przez przedsiębiorców, bo sprawdza się w różnych momentach życia firmy.

Celem artykułu jest przybliżenie funkcji mentoringu, nadal niestety niezbyt popularnego w Polsce, jako narzędzia efektywnie wspierającego MŚP w takich krajach, jak Wielka Brytania, USA czy Włochy. Pozytywne doświadczenia zagraniczne w tej kwestii mogą się stać dla polskich MŚP drogowskazem (co więcej – konkretną wskazówką dla instytucji otoczenia biznesu, które powinny dostosowywać swój wachlarz usług do potrzeb MŚP, zgodnie z „duchem kryzysowego czasu”). Warto je wykorzystać, gdy do stracenia jest tak wiele przedsiębiorstw. Być może sytuacja kryzysowa gospodarki stanie się impulsem do poważnego zainteresowania się tym tematem.

W dalszej części artykułu poświęcimy uwagę jednemu z włoskich modeli mentoringu<sup>5</sup>, który powstał z kolei w oparciu o wieloletnie doświadczenia Centre for Entrepreneurial Learning, działającego w Cambridge University.

## Kryzys i polskie MŚP

W ostatnich kilku miesiącach praktycznie każde czasopismo zajmujące się tematyką ekonomiczną informuje o rosnącej liczbie bankrutujących firm. W pierwszym półroczu 2009 r. upadło w Polsce 290 firm (w poprzednim roku w tym samym czasie było to 195 podmiotów gospodarczych). Najgorzej sytuacja wygląda w usługach, gdzie liczba bankructw w porównaniu z pierwszą połową 2008 r. wzrosła aż o 135%. W najgorszej sytuacji jest transport, coraz większe kłopoty przeżywa także poligrafia, której kondycja zależy od zamówień związanych z promocją firm (liczba tych zamówień spada, gdyż firmy-klienci firm poligraficznych redukują wydatki przeznaczane na promocję). Kryzys nie oszczędził również sektora produkcyjnego, w którym liczba zbankrutowanych firm wzrosła o 30% w porównaniu z rokiem poprzednim<sup>6</sup>.

W odpowiedzi na taką sytuację Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) organizuje wiele spotkań, szkoleń, które w trudnych czasach mają wes-

---

<sup>4</sup> Pozytywnymi doświadczeniami z prowadzenia programu mentoringu dzieli się zarówno Cambridge University, jak i Inkubator Technologiczny I3P, działający przy Politechnice Turynskiej (informacja uzyskana z opracowań własnych uczelni oraz włoskiego inkubatora, m.in. Guidelines for Mentoring @ I3P, wersja 2007 oraz aktualizacje z 2009 r.).

<sup>5</sup> Tamże.

<sup>6</sup> <http://biznews.pl/index.php/media/0/593> (czerwiec 2009).

przeć krajowe firmy. Ta rządowa agencja w ramach swoich kompetencji włącza się do działań realizowanych przez rząd, których celem jest łagodzenie negatywnych skutków światowego kryzysu finansowego. Na swojej stronie internetowej ([www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)) Agencja zamieściła informację, że „fala kryzysu na międzynarodowych rynkach finansowych skłania do podejmowania działań na rzecz ograniczenia jego skutków dla sfery realnej gospodarki. Zadania PARP w tym zakresie określa plan Ministerstwa Gospodarki na rzecz stabilności i rozwoju. Koncentrują się one na ułatwianiu w warunkach spowolnienia gospodarczego funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw”.

Wsparcie MŚP, organizowane przez PARP, realizowane jest poprzez instrumenty doradcze, szkoleniowe, promocyjne i finansowe. W ramach **działalności edukacyjnej** PARP przygotowała cykl szkoleń i seminariów dla przedsiębiorców w zakresie zarządzania kryzysowego, zarządzania zmianą, zarządzania ryzykiem, zarządzania płynnością finansową, zabezpieczania transakcji handlowych, alternatywnych źródeł finansowania, dostępu do zamówień publicznych, prawa upadłościowego i naprawczego, badania wiarygodności kontrahentów handlowych, marketingu i promocji w warunkach kryzysu. W czerwcu 2009 r. odbyła się już pierwsza konferencja zorganizowana przez Ministerstwo Gospodarki, która zawierała dodatkowo bogatą ofertę szkoleniową na rzecz MŚP w celu wzmocnienia ich pozycji na burzliwym rynku.

Również Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (MRR) w osobie minister Elżbiety Bieńkowskiej w marcu 2009 r. na konferencji prasowej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów przedstawiło antykryzysowy pakiet MRR<sup>7</sup>. Proponowane ułatwienia mają przyspieszyć i uprościć procedury formalne związane z wydawaniem Funduszy Europejskich. Stanowisko MRR było wynikiem lutowego ogłoszenia, w odpowiedzi na kryzys finansowy, pakietu decyzji Komisji Europejskiej dotyczących zwiększenia elastyczności funduszy strukturalnych.

Kryzys finansowy wywołał gorącą dyskusję wśród ekonomistów, socjologów, praktyków życia gospodarczego, która w efekcie podsuwa wiele pomysłów na wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw w dobie kryzysu. Czas trudności okazuje się też okazją do podsumowań, wyciągania wniosków, krytycznego spojrzenia na kondycję polskich MŚP, szukania przyczyn upadania firm nie tylko w zjawiskach zewnętrznych, globalnych, ale również w błędach wewnętrznych, które niektórzy znawcy tematu nazywają „kryzysem przywództwa menadże-

---

<sup>7</sup> [http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/wiadomosci/wdrazanie+funduszy+strukturalnych/antykryzysowe\\_dzialania\\_MRR.htm](http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/wiadomosci/wdrazanie+funduszy+strukturalnych/antykryzysowe_dzialania_MRR.htm) (czerwiec 2009).

rów” albo „kryzysem zaufania”<sup>8</sup>. Takie spojrzenie pozwala myśleć o przedsiębiorstwie bardzo indywidualnie, nie szukając dla jego wzmocnienia, tylko szeroko dostępnych środków wsparcia, o których wcześniej była już mowa, ale przede wszystkim narzędzi „skrojonych na miarę” – odpowiadających potrzebom danego podmiotu gospodarczego. Potrzeby te muszą być wcześniej wyartykułowane przez firmę. Tutaj pojawia się konieczność znalezienia „dobrego słuchacza”, który będzie umiał dopytać przedsiębiorstwo o sprecyzowanie problemów, jakie napotyka ono na swojej drodze rozwoju. Ważne, aby tym słuchaczem był praktyk biznesowy, który będzie wręcz czuł specyfikę działalności – a to z kolei gwarantuje, że będzie wiedział, o co pytać. Praktyka wielu instytucji zagranicznych (różnego rodzaju instytucje otoczenia biznesu: parki naukowo-technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości oraz technologiczne itp.) pokazuje, że do realizacji tego typu zadań nie ma lepszej osoby niż mentor<sup>9</sup>.

### Istota mentoringu

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji mentoringu. Jedną z nich jest definicja uważana za stale aktualną, choć po raz pierwszy została zaprezentowana w 1995 r. przez dwóch profesorów: Davida Megginsona, współzałożyciela European Mentoring and Coaching Council EMCC (naukowo zajmującego się zarządzaniem zasobami ludzkimi), i Davida Clutterbucka (wykładającego mentoring i coaching na Sheffield Hallam University) w książce pt. *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*<sup>10</sup>.

Mentoring polega na udzielaniu drugiej osobie indywidualnej pomocy nielinowej w przekształceniu wiedzy, pracy lub myślenia. Jedną z cech mentoringu jest wspieranie w dokonywaniu istotnych zmian. Rola mentora polega na pomaganiu uczniowi (którym jest właśnie przedsiębiorca) w uchwyceniu szerszego znaczenia tego, co się aktualnie dzieje, a co na pierwszy rzut oka może się wydawać dla przedsiębiorcy-ucznia nieistotne.

Zadanie powierzone mentorowi nie polega na prowadzeniu szkoleń, co więcej, nie jest on ani trenerem, ani *coachem*, ale jest mistrzem, który subtelnie wskazuje firmie (bądź zespołowi zarządzającemu) kierunek rozwoju i wspiera

<sup>8</sup> R. Krool, *Kryzys finansowy to skutek kryzysu przywództwa managerów i polityków*, Bankier.pl, grudzień 2008 r.

<sup>9</sup> I. Westanmo, *Mentoring in an Entrepreneurial Settings: The Mentor's Perspective*, Swedish School of Economics, 2000.

<sup>10</sup> *Mentoring w działaniu. Poradnik praktyczny*, red. D. Megginson, Dom Wydawniczy Rebis, Warszawa 2008.

Tabela 1

## Mentoring dla MŚP – najważniejsze pojęcia

ROZWÓJ	– celem klasycznego „mentoringu przedsiębiorczego” jest zarówno osobisty, jak i profesjonalny rozwój. Poza tym: wzmocnienie i wsparcie gotowości biznesowej oraz stworzenie sieci dla istniejącego małego biznesu.
MENTORING indywidualny	– odbywa się w parach: uczeń – młody przedsiębiorca (zwany dalej firmą) – mistrz (zwany dalej mentorem). Mentor jest autentycznie zainteresowany pomocą, to dobry słuchacz, umie zadawać pytania, jest gotowy do poświęcenia swojego czasu, doświadczenia; nowe pomysły i kontakty rozumie również jako korzyść dla własnej działalności; nie może podejmować decyzji za firmę i nie może jej osądzać; jest wzorem do naśladowania – charakteryzuje się dużą odpowiedzialnością.
FIRMA	– mniej doświadczona osoba (lub wszyscy przedstawiciele zarządu firmy), często młodsza, zainteresowana rozwojem własnej firmy i zdecydowana na niego.
MENTOR WOLONTARIUSZ	– jego praca nie powinna być wynagradzana. Natura mentoringu zmienia się diametralnie wraz z wprowadzeniem zapłaty za pracę mentora: jego praca staje się podobna do pracy profesjonalnego doradcy lub konsultanta, a to nie jest celem mentoringu. W mentoringu mentor dzieli się z młodym przedsiębiorcą swoim doświadczeniem w prowadzeniu firmy, wyjaśniając jego wątpliwości i prowadząc do korzystania z ekspertyzy doradców i konsultantów.
BEZINTERESOWA NOŚĆ	– mentorem jest bardziej doświadczona, przeważnie starsza osoba, która bezinteresownie (bez wynagrodzenia) oferuje swoje doświadczenia firmie. Satysfakcją dla niej jest możliwość dzielenia się swoim doświadczeniem.
NIE-MENTORING	– to inne procesy, które są bliskie mentoringowi, ale nim nie są (często mylone są z mentoringiem): <i>coaching, tutoring, advisering, consultancy, business godmother/father</i> .
ZAUFIANIE	– kluczowy, konieczny element w biznesie oraz w mentoringu. Tematy poruszane w procesie mentoringu młodej firmy nie mogą wychodzić poza osoby: mentor – firma. W tym celu – dla podkreślenia wagi poufności – podpisuje się porozumienie wraz z klauzulą poufności. WAŻNE: również mentor „zdradza” swoje sekrety biznesowe.
SZACUNEK	– relacja mentorska ma charakter głęboko ludzkiej relacji, w której partnerzy uczą się szanować i doceniać jeden drugiego.
„WYGRANA – WYGRANA”	– tak można scharakteryzować tę aktywność, ponieważ zarówno mentor jak i firma (młody przedsiębiorca) zyskają na tej aktywności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: materiały i opracowania Cambridge University, Politecnica di Torino – Inkubator Technologiczny I3P; *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*, red. D. Megginson, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008 oraz L.J. Zachary, *The Mentor's Guide*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 2000, dostępne po zalogowaniu na <http://www.englishtips.org>.

ją w podjęciu najlepszej z możliwych decyzji. Mentor, jako doświadczona osoba, która pomyślnie prowadziła niejedną firmę, chętnie dzieli się swoimi doświadczeniami zdobywanymi w różnych sytuacjach rynkowych, zarówno w okresie hossy, jak i bessy gospodarczej. Przekazywanie młodszym biznesmenom swojej wiedzy zdobytej w praktyce gospodarczej traktuje on m.in. jako własne ustawiczne kształcenie i autorozwój, ponieważ „Mistrzostwo to proces, podróż. Mistrzem jest ten, kto zostaje na ścieżce, przez całe życie”<sup>11</sup>. W sytuacji kryzysu finansowego możliwość korzystania z fachowej, bo praktycznej wiedzy takiej osoby, jest bezcenna.

Chcąc dogłębnie zrozumieć pojęcie mentoringu, należy wspomnieć o pochodzeniu tego słowa. Wywodzi się ono z mitologii greckiej – Odyseusz powierzył przyjacielowi Mentorowi troskę o swój dom, żonę i syna Telemacha, gdy wybierał się na długi czas w podróż. Mentoring to partnerska relacja między mistrzem a uczniem (studentem, pracownikiem itp.), zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, by uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość, i nie lękał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji. Obejmuje także doradztwo, ewaluację oraz pomoc w programowaniu sukcesu ucznia. Jako że mentorowi powierza się bardzo odpowiedzialne zadanie, niezmiernie ważne są jego kwalifikacje, stanowiące podstawę wyboru kandydata. Mentor powinien być:

- autentycznie zainteresowany innymi firmami i pomocą dla nich,
- dobrym słuchaczem,
- biegły w przeprowadzaniu wywiadów,
- gotowy do poświęcenia swojego czasu, doświadczenia,
- świadomy tego, że nowe pomysły i kontakty są również jego korzyścią i stanowią satysfakcję dla jego działalności.

Praktycy programów mentoringowych podkreślają, że mentor nie może być osobą, która podejmuje decyzję i która osądza. Ponadto jest wzorem do naśladowania, który charakteryzuje się dużą odpowiedzialnością<sup>12</sup>.

Znaczącą rolę w relacji mentoringowej odgrywa również koordynator programu mentoringowego. Według doświadczonych praktyków, którzy mogą się już pochwalić wdrożeniem takiego programu w swojej instytucji wspierającej MŚP, osobę tę powinny określać pewne ważne cechy. Bez wątplenia musi to być

<sup>11</sup> Tamże.

<sup>12</sup> *Guidelines for Mentoring @ I3P*, materiały własne Inkubatora I3P, Turyn 2009, tłum. Izabela Kowalczyk.

dobry organizator, który bez problemu radzi sobie z różnymi osobami, różnymi sytuacjami. Niezbędne jest tu zaufanie wobec niego takich osób, jak uczestnicy mentoringu, organizatorzy, sponsorzy. Wsparcie koordynatora (*coordinator, facilitator*) oznacza, że mentorzy i firmy mogą zawsze zwrócić się do niego z każdym zapytaniem (potrzebują wyjaśnienia pewnych kwestii, które nie zostały poruszone na wprowadzającym szkoleniu). I to, co najważniejsze: od koordynatora zależy w wielkim stopniu dopasowanie mentora i firmy.

Zasoby literaturowe dotyczące mentoringu (szczególnie zagranicznego pochodzenia) znacznie przewyższają potrzeby tego artykułu, którego celem jest tylko wstępne przybliżenie tematu w kontekście wsparcia MŚP w dobie kryzysu. Dlatego wiele kwestii związanych z relacją mentoringową zostało pominiętych. Warto jednak dla pełniejszego zobrazowania tego procesu choćby zasygnalizować, że istnieje też kolejna forma mentoringu, tzw. mentoring grupowy (MG), w odróżnieniu od indywidualnego. W wyniku „prac w grupie” przedsiębiorca, który współpracuje jednocześnie z kilkoma mentorami, uzyskuje kilka opinii, sugestii i porad od współpracowników grupy. Tabela 2 przedstawia korzyści i ograniczenia takiego rozwiązania.

Tabela 2

## Korzyści i ograniczenia mentoringu grupowego (MG)

Korzyści MG	Ograniczenia MG
Aktywizacja i budowa pewności siebie wśród młodych przedsiębiorców; uświadomienie stanu wiedzy i wytworzenie umiejętności pomagania.	Mentor może nie być tak skuteczny w kontakcie z całą grupą, jak w relacji indywidualnej.
Nowe doświadczenia i nowe kontakty z wieloma osobami zamiast tylko z jedną – nauka praktycznego budowania sieci i tworzenia kooperacji.	Skład grupy może ograniczać wymianę poglądów, spojrzeń – nie ma tutaj żadnego wspólnego czynnika.
Grupa stanie się zespołem, gdy każdy w grupie będzie wystarczająco pewien sam siebie i będzie miał wkład poprzez uznawanie doświadczenia, osiągnięć, zdolności pozostałych osób.	Brak porozumienia – nie wszyscy młodzi przedsiębiorcy są wystarczająco gorliwi i nie uczestniczą regularnie.
Odpowiedzialność udzielania wsparcia dla grupy	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Mentoring w działaniu...*

Mentoring grupowy nie jest polecany w sytuacjach, gdy tradycje biznesowe są krótkie, gdzie występuje trudność otwierania się przedsiębiorców na forum składającym się z kilku osób. Jednak np. w Estonii cieszy się on wielką popularnością i przyniósł wiele sukcesów.



## Mentoring – skuteczne narzędzie wsparcia dla MŚP

Najlepszym podsumowaniem dla mentoringu mogą być konkretne przykłady pojedynczych firm, które uzyskały korzyści dzięki relacji mistrz–uczeń. Tabela 3 obrazuje trzy przypadki współpracy mentoringowej, która zakończyła się sukcesem (spośród wielu, jakie przypisuje sobie tylko jedna instytucja – wspomniany już Inkubator Technologiczny I3P). Sukces oznaczał zaspokojenie potrzeb firmy, z jednoczesnym jej rozwojem. Zdarzyło się też w wielu przypadkach tak, że mentor stał się udziałowcem MŚP. Taki finał relacji mentor–firma również jest akceptowany, pod warunkiem, że mentor nie przystępuje do współpracy z takim nastawieniem i motywacją działania na rzecz drugiej strony.

Tabela 3

### Scenariusze mentoringu w Inkubatorze Technologicznym I3P

Branża MŚP	Profil przedsiębiorcy	Potrzeby/problemy MŚP				Profil mentora	Wiek	Rezultat
		menedżerskie	sprzedażowe	przewodnictwo	finansowe			
Mechaniczna	dwóch bardzo młodych inżynierów z przygotowaniem technologicznym	+	+	+	++	przedsiębiorca, doświadczenie w MŚP	senior	sukces
Mechaniczno-elektroniczna	młody inżynier	+		+	++	CEO w dużej firmie	senior	sukces
ICT	dwóch inżynierów w średnim wieku		+		+	przedsiębiorca, doświadczenie w MŚP	senior	sukces

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów – studia przypadków Inkubatora Technologicznego I3P, badanie rezultatów, 2008.

## Podsumowanie

Przykłady zachodnich sąsiadów zachęcają do zastosowania indywidualnego wsparcia dla MŚP w postaci mentoringu. Mentor jest w stanie nawiązać z firmą długotrwałą więź, która może procentować w przyszłości, mając wpływ na

jej rozwój. Relacje również przekształcają się i podlegają rozwojowi; MŚP, które nie znają oferty mentoringu i nie są nauczone omawiania swoich sukcesów oraz problemów, tym bardziej w czasie kryzysu finansowego nie będą mówiły o tym, co jest dla nich ogromnym problemem i zagrożeniem. To może jeszcze bardziej pogłębiać trudne sytuacje i powodować brak umiejętności reagowania na zmianę, jaką bez wątpienia jest właśnie kryzys gospodarczy.

Mentoring jest też sposobem na zdobywanie wiedzy o sobie, własnej firmie i otoczeniu. Specjaliści badający korzyści związane z zarządzaniem wiedzą wskazują, że dostępność wiedzy ma ogromny wpływ na efektywność firmy, ograniczenie jej kosztów oraz wzrost przychodów. Z kolei jedną z najpoważniejszych barier zarządzania wiedzą w polskich MŚP jest brak czasu na przekazywanie swojej wiedzy pozostałym.

Idąc dalej w rozważaniach, można się pokusić o stwierdzenie, że brak kultury dzielenia się wiedzą wewnątrz firmy przenosi się automatycznie na zewnątrz. W wyniku tego przedsiębiorcy nie szukają wiedzy i pomocy praktycznej u bardziej doświadczonych. To pokazuje, dlaczego warto propagować wśród MŚP idee mentoringu.

### **Streszczenie**

Dobre praktyki naszych zachodnich sąsiadów w mentoringu zachęcają do wdrażania tej usługi wsparcia wśród MŚP w Polsce. Mentor jest w stanie stworzyć długotrwałą relację z firmą i relacja ta może być owocna dla rozwoju firmy w przyszłości. Relacje podlegają zmianom i rozwojowi. Ponieważ przedsiębiorcy nie znają wsparcia mentorskiego i nie potrafią dyskutować własnych sukcesów i problemów, szczególnie w czasie kryzysu finansowego nie wspominają nic na temat problemów i zagrożeń stojących przed ich firmami. Oczywisty jest fakt, że brak kultury dzielenia się wiedzą w ramach jednej firmy jest przenoszony na zewnątrz na kontakty i relacje z potencjalnymi mentorami – ludźmi otwartymi na wspieranie mniej doświadczonych MŚP. Pomysł mentoringu jest dobrym rozwiązaniem pozwalającym na zdobywanie wiedzy i dzielenie się nią z innymi. Naukowcy, którzy zajmują się korzyściami wynikającymi z zarządzania wiedzą, twierdzą, że dostęp do wiedzy ma duży wpływ na zwiększanie efektywności firmy, na ograniczenie jej kosztów.

**Summary****MENTORING FOR SMALL AND MEDIUM SIZED COMPANIES:  
NECESSARY SUPPORTING TOOL IN THE CRISIS TIME**

Good practices in mentoring of our western neighbors encourage to implement this individual support service among Polish SMEs. A mentor is capable to create the long lasting relation with the company and it can be fruitful for its development in the future. The relations also can be modified and can be developed. Since entrepreneurs do not know mentoring support and cannot discuss its own successes and problems, especially in the time of financial crisis will not say anything on their problems and threats. It is obvious that a lack of the culture of sharing knowledge within the company will be transferred outside – for the contacts and relations with the potential mentors – people open for supporting less experienced SMEs. The idea of mentoring is a good solution for getting from and sharing knowledge with others. The researches of the profits coming from the management of knowledge say that the access to the knowledge has a great influence for the higher effectiveness of the company, the limits of its costs.