

**Piotr Niedzielski, Izabela Anna  
Kowalczyk**

---

**Modelowy program mentoringu  
biznesowego : część I**

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 110, 131-144

---

2014

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.

*PIOTR NIEDZIELSKI\**

Uniwersytet Szczeciński

*IZABELA ANNA KOWALCZYK\*\**

Gdański Uniwersytet Medyczny

## MODELOWY PROGRAM MENTORINGU BIZNESOWEGO – CZĘŚĆ I<sup>1</sup>

*Mentoring is a brain to pick, an ear to listen,  
and a push in the right direction*

John C. Crosby

### Streszczenie

Autorzy artykułu przybliżają mentoring biznesowy na przykładzie usługi świadczonej przez nowozelandzką instytucję Business Mentors New Zealand (BMNZ). O jakości i skuteczności tej usługi mówią wyniki ankiet badających poziom satysfakcji klienta, przeprowadzanych wśród klientów BMNZ. W części pierwszej artykułu omówiono poziom i przyczyny satysfakcji klientów korzystających z mentoringu biznesowego. Rosnące zadowolenie sprawia, że klienci zachęcają

---

\* prof. dr hab. Piotr Niedzielski, Katedra Efektywności i Innowacji, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego, piotr.niedzielski@wzieu.pl.

\*\* mgr Izabela Anna Kowalczyk, doktorantka Uniwersytetu Szczecińskiego, pracownik Centrum Transferu Technologii Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego, izakowalczykiza@gmail.com

<sup>1</sup> Druga część artykułu, do której już teraz zapraszają autorzy, zostanie poświęcona konkretnym przykładom wsparcia MŚP przez pracę mentorów akredytowanych przez BMNZ. W każdym studium przypadku pojawiała się będzie złota zasada realizowana przez wszystkich mentorów: „put something back into the game”. Mentorzy pamiętają dobrze pomoc, jaką otrzymali w przeszłości i dzięki której ich biznes stał się rentowny. Pamięć i wdzięczność motywuje ich do pracy na rzecz innych i zwrócenia społeczeństwu długu zaciągniętego przed laty.

innych przedsiębiorców do korzystania z tej usługi. W dalszej części artykułu zaprezentowano: genezę programów mentoringowych oraz mentoring jako odpowiedź na potrzeby małych i średnich firm. Ponadto szczegółowo omówiono zakres usługi i charakterystykę wsparcia oferowanego przez mentoring. Autorzy zapraszają więc do lektury artykułu, który prezentuje modelowy program mentoringu biznesowego.

**Słowa kluczowe:** mentoring biznesowy, usługi wsparcia biznesowego, mentoring

## 1. Geneza programów mentoringowych

Programy mentoringowe odgrywają ważną rolę we współczesnych procesach gospodarczych, gdyż polegają na przekazywaniu praktycznej wiedzy o przedsiębiorczości, która jest szczególnie cenna dla młodych przedsiębiorców, nieposiadających takiego doświadczenia w biznesie, jak mentorzy. Wiedza ta wymaga pogłębiania i ustawicznej modyfikacji. W klasycznych modelach ekonomicznych zasób ten jako element oczywisty nie był przywoływany; korzystano z niego jak z wody czy powietrza<sup>2</sup>. Obecnie wiedza jest zasobem, który odgrywa znaczącą rolę i decyduje o przewadze konkurencyjnej instytucji<sup>3</sup>. Przedsiębiorstwa sukcesu potrafią łączyć różne typy wiedzy, np. o przyszłości rynku z ugruntowanym zarządzaniem opartym na kompetencjach. W ten sposób wiedza staje się strategicznym zasobem, za pomocą którego budowana jest przewaga na współczesnych rynkach. W. Walczak uważa, że wiedza jest również „zasobem specyficznym, »uwikłanym« w cały kontekst pozostałych zasobów »miękkich«, zwłaszcza takich, jak kultura organizacyjna, relacje wewnątrzorganizacyjne, systemy motywowania, komunikowania oraz interakcje i relacje z otoczeniem”<sup>4</sup>.

Mentoring polegający na udzielaniu drugiej osobie indywidualnej pomocy bezpośredniej w przekształceniu wiedzy, pracy lub myślenia kształtuje

<sup>2</sup> W klasycznym ujęciu zasoby dzieli się na trzy grupy: ziemia, kapitał, praca (siła robocza). Nieklasyczne ujęcie wyróżnia takie zasoby, jak: przedsiębiorczość (zdolność człowieka do wyszukiwania zyskownych sposobów wykorzystania czynników produkcji); technologię produkcji (tj. umiejętność łączenia zasobów w produktywny sposób); oraz wiedzę, która stanowi podstawowy i najważniejszy zasób społeczeństwa informacyjnego (może być: ukryta/cicha – zdolności ludzkie, doświadczenie, intuicja; jawna – opatentowane technologie, wiedza książkowa).

<sup>3</sup> W. Walczak, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor” 2010, nr 5 (37), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/37/id/784> (10.07.2014).

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 11.

i rozwija wiedzę tego, komu jest ona przekazywana. Ta zależność przenosi się również na zasób wiedzy, co oznacza, że mentoring sprzyja przekształcaniu wiedzy i doświadczenia nie tylko ucznia, ale i mentora, który – dzieląc się swoim doświadczeniem i poznając specyfikę pracy swojego podopiecznego – przekształca swoją wiedzę, ubogaca swoje doświadczenie<sup>5</sup>, gdyż relacja mentor–uczeń to relacja typu wygrana–wygrana. Kolejną cechą mentoringu jest wspieranie w dokonywaniu istotnych zmian. Rola mentora polega na udzieleniu pomocy uczniowi (przedsiębiorcy) w uchwyceniu szerszego znaczenia zmian aktualnie zachodzących na rynku, które może wydawać się młodemu przedsiębiorcy nieistotne.

Mentoring biznesowy jest narzędziem, które stosuje się na każdym etapie rozwoju firmy, staje się on jednak szczególnie przydatny w okresie pierwszych trzech lat od powstania przedsiębiorstwa, gdy odsetek upadających firm jest największy<sup>6</sup>. Na świecie prowadzi się wiele programów mentoringowych, które wykorzystywane są w różnych obszarach, nie tylko biznesowych<sup>7</sup>. Badania prowadzone przez Wharton School (University of Pennsylvania) potwierdzają, że mentoring stanowi niezwykle ważny element wsparcia młodych pracowników. Osoby, które w ramach tego programu korzystały z pomocy mentora, były pięciokrotnie częściej awansowane. Co więcej, The American Society for Training & Development podaje, że ponad 75% kierowników uważa indywidualny mentoring<sup>8</sup> za jeden z najważniejszych czynników, wpływających na ich zawodowy

---

<sup>5</sup> Szerzej o korzyściach mentora i jego ucznia oraz relacji typu wygrana–wygrana można przeczytać w poradniku I. Kowalczyk, J. Pawłowska, F. Sarti, I.Z. Biassetti, *Metody inkubacji projektów biznesowych*, Wyd. PARP, Gdańsk–Szczecin–Torino 2011, s. 69–70, [http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/OIB/SOIB/Publikacje/PARP\\_BIOS\\_T03\\_poradnik\\_Metody\\_inkubacji.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/OIB/SOIB/Publikacje/PARP_BIOS_T03_poradnik_Metody_inkubacji.pdf) (07.07.2014).

<sup>6</sup> W pierwszych trzech latach upada ponad 30% założonych firm. W trzecim roku działalności ilość upadających firm sięga aż 44%. Źródło: *Startup business failure by industry*, „Entrepreneur Weekly”, 10.07.2014, Small Business Development Center, Bradley Univ, University of Tennessee Research, portal Brain Statistics, <http://www.statisticbrain.com/startup-failure-by-industry/> (10.07.2014).

<sup>7</sup> Mentoring cieszy się popularnością m.in. w pracy z trudną młodzieżą czy osobami uzależnionymi. Do tego typu sieci świadczących usługę monitoringu należą: Youth Mentoring Connection <http://youthmentoring.org/index.html> i B.E.S.T <http://www.bouldercounty.org/family/youth/pages/best.aspx> (7.07.2014).

<sup>8</sup> Mentoring indywidualny to praca w parach: 1 mentor – 1 uczeń, w odróżnieniu od mentoringu grupowego, gdzie jeden lub dwóch mentorów pracuje na rzecz grupy podopiecznych, prowadząc spotkania na zasadzie sesji mentoringowych.

sukces. Inne źródła informują, że 77% firm uważa mentoring za przyczynę zwiększonej wydajności i zdolności utrzymywania pracownika w firmie<sup>9</sup>.

## 2. Mentoring według klientów Business Mentors New Zealand – wyniki badań satysfakcji klienta

Mimo że znacznie mniej badań odnosi się do wspierania rozwoju małych i średnich firm, można znaleźć wiele dowodów na równie pozytywny wpływ mentoringu na wzrost MŚP (na rozwój samej firmy oraz jej pracowników i właścicieli). Przykładem jest prezentowany w artykule program Business Mentors New Zealand, prowadzony przez Business Mentors New Zealand, Ltd. Powstał on w 1991 roku w celu dostarczania usługi mentoringu na zasadach wolontariatu małym i średnim firmom<sup>10</sup> działającym na terenie Nowej Zelandii. Mentoring biznesowy został wprowadzony w Nowej Zelandii przez dr. Grahame'a Craiga (obecnie przewodniczącego rady powierników BMNZ) i oparty był na koncepcji angielskich i europejskich modeli stosowanych przez organizację Business In The Community<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Powyższe informacje dotyczą mentoringu organizowanego wewnątrz organizacji gospodarczej, gdzie wsparcia udziela nowicjuszowi udziela doświadczony pracownik, co najczęściej ma miejsce w dużych korporacjach, gdzie pracuje wiele osób o różnym doświadczeniu i w różnym wieku. Do głównych przyczyn uzyskania tak dobrych wyników dzięki zastosowaniu mentoringu należą: transfer wiedzy, dostęp do sieci kontaktów mentora czy rozwój kompetencji osobistych i społecznych „uczni” uwzględniający jego zainteresowania i ścieżkę kariery. W oparciu o: I. Kowalczyk, J. Pawłowska, F. Sarti, I.Z. Biasetti, *Metody inkubacji projektów*, s. 65–66.

<sup>10</sup> Nie istnieje formalna definicja małych i średnich firm w Nowej Zelandii. Zwyczajowo przyjmuje się jednak, że firmy zatrudniające mniej niż 20 osób to firmy małe. W Unii Europejskiej za małe przedsiębiorstwa przyjmuje się takie, które zatrudniają od 10 do 50 osób. *Small businesses in New Zealand, How do they compare with larger firms? Raport Ministerstwa Biznesu, Innowacji i Zatrudnienia Nowej Zelandii*, Ministerstwo Biznesu, Innowacji i Zatrudnienia, Wellington, marzec 2013, <http://www.med.govt.nz/business/business-growth-internationalisation/pdf-docs-library/small-and-medium-sized-enterprises/2013-stats-factsheet.pdf> (22.05.2014).

<sup>11</sup> Business In The Community to organizacja pozarządowa założona w 1979 roku w Wielkiej Brytanii zajmująca się promocją odpowiedzialnego biznesu. Obecnie współpracuje z ponad 800 firmami z Wielkiej Brytanii łączącymi swoje siły na rzecz poprawy oddziaływania biznesu na społeczeństwo, rynek pracy, środowisko. Współpracuje z podmiotami gospodarczymi celem poprawy ich społecznej odpowiedzialności korporacyjnej (CSR) przez przygotowanie specjalnych programów i usług doradczych odpowiadających na ich potrzeby.

Koordynatorzy programu oferowanego przez Business Mentors New Zealand od lat prowadzą badania poziomu satysfakcji swoich klientów. Ten typ podejścia wpisuje się w pojęcie otwartej innowacji<sup>12</sup>, w której produkty i usługi inicjowane są zmieniającymi się preferencjami i potrzebami klientów i stają się wynikiem poszukiwania i wykorzystania możliwości techniczno-technologicznych<sup>13</sup>.

Systematyczne wsłuchiwanie się w potrzeby klientów pozwala na uzyskanie oceny świadczonych usług oraz na wskazówki, w jakim kierunku powinna zmieniać się oferta firmy. W poniższej tabeli zaprezentowano wyniki badania satysfakcji klienta, jakie BMNZ przeprowadza co sześć miesięcy na grupie swoich klientów<sup>14</sup>. Zestawienie dwóch ankiet (ze stycznia 2012 roku i stycznia 2013 roku) pozwalana zaprezentowanie odpowiedzi przedsiębiorców działających na wyspach Pacyfiku<sup>15</sup>.

Jednocześnie przeprowadzane było badanie na klientach korzystających z mentoringu dostarczanego przez BMNZ na terenie Nowej Zelandii<sup>16</sup>. Wyniki tego badania również sugerują wzrost zadowolenia klientów. Całkowita satysfakcja klientów badana w okresie 2007–2013 charakteryzuje się tendencją wzrostową.

---

<sup>12</sup> Szczegółowy opis rozwoju koncepcji modeli procesów innowacyjnych można znaleźć w książce autorstwa P. Niedzielskiego, *Kreatywność i procesy innowacyjne na rynku usług transportowych. Ujęcie modelowe*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2013, s. 51–69.

<sup>13</sup> H. Chesbrough, *Open services innovation. Rethinking your business to grow and compete in a new era*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco 2011, s. 16 (przy formacie MOBI – Kindle).

<sup>14</sup> Badania przeprowadzane są przez niezależną instytucję Beyond Consulting w oparciu o narzędzia badawcze opracowane przez naukowców zajmujących się badaniem satysfakcji klientów.

<sup>15</sup> BMNZ prowadzi również program mentoringowy na wyspach Pacyfiku pod nazwą *Pacific Business Mentoring Programme*. Program ten został wdrożony w 2010 roku, najpierw na Wyspach Cooka, następnie m.in. w takich państwach, jak: Wyspy Salomona, Tonga, Niezależne Państwo Samoa, Papua Nowa Gwinea, Fidzi, Republika Vanuatu. Oferta BMNZ dla firm z tej części Pacyfiku jest jeszcze bardziej zindywidualizowana, gdyż każde państwo – a tym samym jego przedsiębiorcy – różni się m.in. poziomem wiedzy o przedsiębiorczości.

<sup>16</sup> Na terenie Nowej Zelandii zlokalizowanych jest siedemnaście agencji dostarczających mentoring w oparciu o metodologię i licencję pochodzącą z BMNZ. Są to agencje działające w ramach Agencji Rozwoju Gospodarczego i Izb Handlowych. Oficjalna siedziba organizacji mieści się w Auckland (National Office), gdzie biura posiadają wszyscy managerowie programu oraz CEO Ray Schofield.

Tabela 1

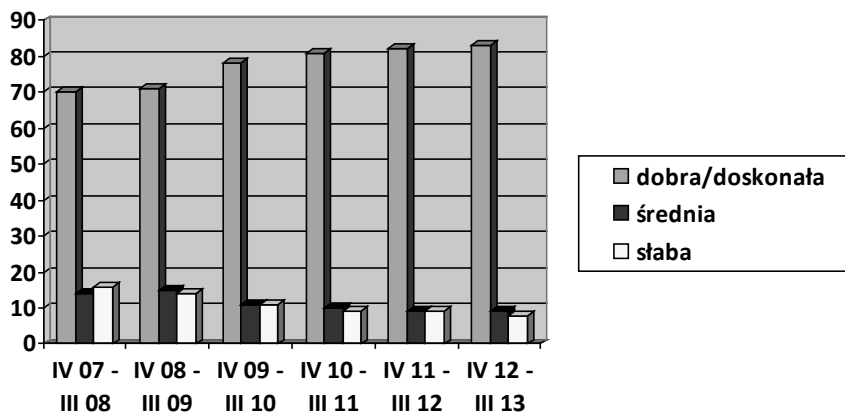
Wyniki badania satysfakcji klienta (Client Satisfaction Survey – CSS)  
korzystającego z usługi mentoringowej (%)

Kryterium oceny mentora / programu mentoringowego	2012	2013
Dopasowanie mentora/mentorów <sup>17</sup> do twoich specyficznych potrzeb	85	83
Poziom znajomości wiedzy biznesowej i doświadczenia	92	91
Przydatność udzielonych porad	86	89
Poprawa twojej pewności siebie i/lub motywacji	84	86
Pomoc w częstszym myśleniu o przyszłości i/lub wzroście twojego biznesu	86	90
Wyposażenie w umiejętność lepszego rozumienia mocnych i słabych stron twojego biznesu	79	84
Wyposażenie w umiejętność lepszego rozumienia, w jaki sposób rynek ma wpływ na twój biznes	65	72
Całkowity poziom satysfakcji z otrzymanej usługi	82	87
Całkowity wpływ mentoringu na poprawę twojego biznesu	78	82

Źródło: oprac. własne na podstawie: *Business in the Community. Annual report 2013*, Business Mentors New Zealand Ltd, Auckland 2013, s. 43, oraz wywiady przeprowadzone przez I. Kowalczyk m.in. z CEO BMNZ w trakcie stażu naukowego (wrzesień–październik 2013).

Dane zobrazowane na rysunku 1 wskazują, że w ostatnich pięciu latach procent klientów oceniających mentoring na poziomie dobry/doskonale wzrósł z 70% do 83%, zmniejszeniu uległa też grupa niezadowolonych klientów – z 16% do 8%. Istnieją dodatkowe wskaźniki, które składają się na badanie zlecone przez BMNZ i potwierdzają skuteczność tego programu mentoringowego we wspieraniu rozwoju firm. Wskaźnikiem tym jest np. odsetek klientów rekomendujących innym usługę, z której sami korzystają. W okresie 2007–2013 procent zadowolonych, rekomendujących mentoring klientów wynosił odpowiednio: 89,4% (2007); 91,6% (2008); 92,2% (2009); 94,2% (2010); 93,5% (2011); 93,9% (2013).

<sup>17</sup> Zdarza się, że pierwszy mentor zaproponowany przez agenta BMNZ nie spełnia oczekiwań klienta, wtedy przedstawiony jest inny mentor. Może też być taka sytuacja, że z daną firmą jednocześnie współpracuje dwóch mentorów. Ta druga sytuacja ma miejsce, gdy klient wymaga wyspecjalizowanej wiedzy, którą posiada inny mentor. Wtedy jeden z nich czuwa nad klientem w sposób szeroki i kompleksowy, drugi podchodzi do pomocy zadaniowo, pracując nad wąskim zagadnieniem, w którym jest ekspertem.



Rysunek 1. Całkowita satysfakcja klientów w okresie 2007–2013 – częstotliwość odpowiedzi (dobra/doskonała, średnia, słaba) w %

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

### 3. Mentoring w Nowej Zelandii – odpowiedź na potrzeby świata małego i średniego biznesu

Od samego początku BMNZ zajął się wypełnianiem głównej potrzeby świata gospodarczego w Nowej Zelandii, jaką była pomoc właścicielom małych i średnich firm w zmaganiu się z przetrwaniem i rozwojem ich firm, co jednocześnie oznaczało troskę o tworzenie możliwości związanych z zatrudnieniem na terenach przemysłowych i rolniczych. Do 2013 roku BMNZ wsparło mentoringiem ponad 67 tys. firm, wśród których znajdowały się też nieliczne organizacje typu non profit<sup>18</sup>

BMNZ ściśle współpracuje z różnymi departamentami ministerstw, w tym z New Zealand Trade and Enterprise. Obecnie dysponuje ponad 1900 mentorami-wolontariuszami i 17 agencjami pochodzącymi z całego kraju

<sup>18</sup> Obecnie BMNZ pracuje nad specjalnym programem mentoringowym przeznaczonym dla organizacji pozarządowych. Najprawdopodobniej program ten zostanie wdrożony jako dodatkowa oferta BMNZ jeszcze w 2014 roku. Nowa oferta powstaje w odpowiedzi na zapotrzebowanie trzeciego sektora na wsparcie jego działalności przez mentoring. Nie bez znaczenia jest fakt, iż wśród mentorów BMNZ znajduje się wielu, którzy posiadają również doświadczenie pracy w sektorze instytucji pozarządowych



i działającymi na jego obszarze. Poziom umiejętności biznesowych i doświadczenia, jakie prezentuje BMNZ, jest bezkonkurencyjny w całej Nowej Zelandii.

Mentorzy akredytowani przez BMNZ to doświadczeni przedsiębiorcy, z sukcesem prowadzący firmy. Zanim otrzymają akredytację i zostaną dopuszczeni do świadczenia mentoringu pod szyldem BMNZ, poddawani są gruntownej weryfikacji, a BMNZ prowadzi specjalny Program Akredytacji Mentorskiej<sup>19</sup> w celu profesjonalnego rozwoju mentorów. Mentorzy-wolontariusze ze względu na specyfikę Nowej Zelandii reprezentują różne kultury, jednocześnie specjalizują się w różnych obszarach działalności, m.in.:

- sprzedaży i marketingu,
- zarządzaniu,
- finansach i rachunkowości,
- administracji,
- produkcji i dystrybucji,
- zarządzaniu zasobami ludzkimi,
- prawie,
- międzynarodowym handlu i eksporcie,
- technologiach informatycznych,
- doświadczeniu non profit.

Mentorami są osoby, które kierują się zamiłowaniem i pasją oraz które doceniają rolę, jaką odgrywa gospodarka Nowej Zelandii. Dzięki zajęciu się mentoringiem pragną mieć realny wpływ na rozwój przedsiębiorstw tego kraju i tym samym poziom rozwoju społeczeństwa, które bogaci się i wzrasta dzięki dobrze prosperującym firmom<sup>20</sup>. Z własnego doświadczenia wiedzą, co

---

<sup>19</sup> Program Akredytacji Mentorskiej składa się m.in. ze spotkań prowadzonych przez doświadczonych, wieloletnich mentorów. BMNZ w tym celu korzysta m.in. z podręczników (ich kolejne edycje są systematycznie aktualizowane) napisanych przez dr. Grahame'a Craiga. Są to m.in.: *Business Mentor Accreditation Programme. Seminar workbook*, Wyd. Business Mentors New Zealand, Auckland, 2013 czy *Business Mentors New Zealand mentor guidelines* Wyd. Business Mentors New Zealand, Auckland, 2013.

<sup>20</sup> W raportach i podręcznikach przygotowywanych przez BMNZ obok twardych wskaźników finansowych obrazujących sytuację gospodarczą Nowej Zelandii (ilość założonych, upadających firm, poziom zatrudnienia w małych i średnich firmach) przedstawiony jest wpływ kondycji gospodarczej tych firm na życie społeczne. Twarde wskaźniki zawsze powiązane są z ich społecznymi konsekwencjami. Dlatego otwarcie mówi się o staraniach państwa w dostarczaniu różnych narzędzi wsparcia, które poprawią kondycję MŚP, gdyż upadek firmy uderza bezpośrednio w rodziny, jakość życia społeczeństwa czy edukację.

znaczy walczyć o przetrwanie i podejmować ryzyko. Wiedzą też, co należy czynić, aby być odpowiedzialnym pracodawcą, jak negocjować kontrakty, w jakim punkcie biznesplanu znajduje się firma, jak zarządzać przepływem gotówki. Co najważniejsze, mentorzy akredytowani przez BMNZ rozumieją, że ich własna dyspozycyjność i otwartość na dzielenie się swoim doświadczeniem – które jest nie do przecenienia, szczególnie dla młodych firm – jest najważniejszym kryterium zdobywania wiedzy i doświadczenia przez innych.

Ważnym aspektem współpracy mentora z przedsiębiorcami, chcącymi korzystać z jego doświadczenia, jest poufność i dyskrecja. Zanim mentorowi przyznany zostanie klient, obie strony muszą zaakceptować zasady i warunki współpracy w ramach wszechstronnego porozumienia, które nosi nazwę *Mentorski Kontrakt Zobowiązań (Mentor Commitment Contract)*. W dokumencie tym bardzo ważne miejsce zajmuje zachowanie poufności.

Business Mentors New Zealand to usługa obecnie finansowana przez Business in The Community, Ltd<sup>21</sup>. BMNZ prowadzony jest przez zarząd składający się z trzech dyrektorów (Board of Directors). Kolejnym bardzo ważnym organem spółki, mającym znaczący wpływ na jej rozpoznawalność i rozwój usługi mentoringowej, jest Rada Powierników, którą tworzy aż dziewięć osobistości świata biznesu. Są to osoby uwiarygodniające działalność spółki BMNZ, Ltd. swoją rekomendacją i wsparciem finansowym. Jednym z jej członków, a zarazem przewodniczącym, jest dr Grahame Craig, autor wielu podręczników dotyczących mentoringu. Na podstawie opracowanych przez niego materiałów prowadzone są szkolenia dla mentorów i korzystających z usługi mentoringu. Organ wykonawczy składa się natomiast z trzech osób pracujących na szczeblu menadżerskim, do których należą: Chief Executive Officer (CEO), Operations Manager (OM) oraz General Manager (GM). BMNZ zachęca przedsiębiorców do skorzystania z usługi mentoringu, gdy:

- chcą sprawić, aby ich biznes rozwijał się,

---

<sup>21</sup> W raporcie finansowym spółki Business In the Community znajduje się informacja o tym, że obszarem jej działalności jest świadczenie usługi mentoringu biznesowego. Jej udziałowcami są powiernicy charytatywnej organizacji The Business In The Community Charitable Trust oraz dr Grahame Craig. Spółka została powołana jako instytucja, której celem nie jest przynoszenie zysku („not for profit oriented entity”). *Business in the Community. Annual Report 2013*, Business Mentors New Zealand, Auckland, 2013, s. 50 i 51, materiał otrzymany we wrześniu 2013 roku, w trakcie pobytu naukowego doktorantki w Auckland, NZ.

- mają świadomość, że nie wiedzą wszystkiego o swoim biznesie i prowadzeniu firmy,
- potrzebują ekspertyzy w konkretnym obszarze swojej działalności gospodarczej,
- planują rozwój lub wdrożenie zmiany.

Warto też dodać, że mentorzy – jako doświadczeni przedsiębiorcy – są doskonałymi ekspertami we wdrażaniu zmian i ulepszeń. Właśnie tego typu wsparcie jest oferowane przez BMNZ. Jest to zagadnienie bardzo rzadko spotykane na kursach i warsztatach biznesowych<sup>22</sup>.

Pracownicy BMNZ zachęcają do korzystania z mentoringu, gdyż traktują to również jako wyzwanie, dzięki któremu pokazany zostanie cel, dla którego warto pójść jeszcze dalej w rozwoju firmy. Spotkania z mentorem mogą zatem zachęcić do ustalenia nowych celów i osiągnięcia lepszych rezultatów.

#### **4. Mentoring biznesowy – zakres i charakterystyka wsparcia**

Tylko w 2013 roku ponad 4300 klientów otrzymało średnio przynajmniej 15 godzin bezpłatnego mentoringu w zamian za pokrycie kosztu wpisowego (obejmującego okres 2 lat) w wysokości 150 NZD. O wysokiej jakości usługi mentoringu oferowanej przez BMNZ świadczy m.in. ilość klientów, którzy rekomendowali innym usługę, z której sami korzystali. Takich klientów w 2013 roku było aż 67 tys. co daje ponad 96,0%<sup>23</sup>. 86,6% klientów wyraziło swoją satysfakcję z jakości mentoringu. 87,0% klientów potwierdza z kolei satysfakcję ze sposobu i formy dostarczenia tej usługi<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> Według raportu zawierającego wyniki badania oceniającego poziom satysfakcji klientów korzystających z mentoringu prowadzonego przez BMNZ wynika, że klienci zauważają dwa rodzaje korzyści – dla indywidualnych osób i biznesu. Do tych pierwszych można zaliczyć m.in.: wyklarowanie kierunku i celu, wzrost pewności siebie, pozbycie się poczucia izolacji – szczególnie wśród klientów prowadzących biznes jednoosobowy, możliwość korzystania z zaufanego „słuchającego zarządu”, bezpłatna usługa. Zdaniem klientów ich firmy zyskują dzięki mentoringowi przez: przyspieszony proces uczenia się, dostęp do szerokiego wachlarza umiejętności i ekspertyz, które są niedostępne w firmie. Mentoring umożliwia też przedsiębiorstwu bardziej rozbudowany networking.

<sup>23</sup> *Business in the Community...*, s. 12.

<sup>24</sup> *Ibidem*.

Proces mentoringowy w BMNZ składa się z następujących czynności:

1. Wypełnienie przez klienta formularza on-line oraz opłata wpisowego, która umożliwi klientowi korzystanie z usługi mentoringu przez dwa lata, stanowiąc jedyny poniesiony przez niego koszt. Opłata ta pozwala BMNZ pokryć zaledwie część nakładów administracyjnych oferowanego wsparcia. Mentoring, jaki klient otrzymuje od mentorów-wolontariuszy, jest bezpłatny.
2. Rejestracja jest przekierowana do agenta mieszczącego się najbliższej lokalizacji firmy klienta (w Auckland znajdują się aż cztery takie punkty).
3. Agent kontaktuje się z klientem w ciągu 5 dni roboczych, licząc od dnia złożenia formularza aplikacyjnego. Kontakt ma na celu dokładne przedyskutowanie złożonego formularza i tym samym poznanie klienta.
4. Agent łączy klienta z mentorem, który jego zdaniem będzie najbardziej pomocny dla specyfiki biznesu klienta i jego wymagań.
5. Mentor kontaktuje się z klientem w ciągu 10 dni roboczych celem umówienia się na pierwsze spotkanie.

Zasady relacji mentoringowej zależą od celów i założeń, jakie wyznaczy sobie para współpracowników (mentor i jego uczeń)<sup>25</sup>. Agent służy pomocą mentorowi i podopiecznemu w każdym momencie.

W misję BMNZ wpisuje się dążenie do zasadniczego finansowania przez firmy, przy jednoczesnym silnym wsparciu ze strony rządu centralnego, samorządów lokalnych i innych kluczowych organizacji, biorących udział w rozwoju tego ważnego sektora. Finansowanie mentoringu pochodzi głównie ze źródeł prywatnego sektora – czyli przedsiębiorstw Nowej Zelandii. Ich właściciele rozumieją zależność rozwoju gospodarki narodowej (oraz kondycji lokalnej społeczności) od stanu małych i średnich przedsiębiorstw. Grupa ta docenia wartość mentoringu i ogromny wkład wolontariuszy-mentorów BMNZ. Drugim źródłem finansowania usługi mentoringowej jest Ministerstwo Rozwoju Gospodarczego, w którego imieniu działa New Zealand Trade & Enterprise.

BMNZ ma również własną wizję polegającą na oferowaniu MŚP Nowej Zelandii wiodącej usługi mentoringowej, w zależności od potrzeb społeczeństwa. Misją BMNZ są działania, które mają służyć zwiększeniu stabilności gospodarczej przez mobilizację wolontariuszy i takie wykorzystanie umie-

<sup>25</sup> Szerzej o relacji mentor–klient oraz roli koordynatora programu mentoringowej pisze autorka w poradniku *Metody inkubacji projektów...*, s. 73–84.

jętności i doświadczenia ludzi sukcesu, aby zaspokoić potrzeby społeczności przez wspieranie tworzenia i utrzymania zatrudnienia oraz łagodzenia trudności finansowych w społecznościach miejskich i wiejskich.



Fotografia 1. Mentorzy na spotkaniu akredytacyjnym, wrzesień 2013

Źródło: zdjęcie zrobione przez I. Kowalczyk we wrześniu 2013 w trakcie stażu naukowego realizowanego na zaproszenie BMNZ; uczestnicy spotkania wyrazili zgodę na udokumentowanie spotkania.

Warto podkreślić, że BMNZ wspiera rozwój każdej małej i średniej firmy, nie ograniczając swojej działalności tylko do innowacyjnych przedsięwzięć. Podejście reprezentowane przez BMNZ jest proste – przez wspieranie rozwoju MŚP następuje rozwój gospodarki i społeczeństwa. Działalność BMNZ dostosowana jest więc do specyfiki gospodarki i potrzeb społeczeństwa Nowej Zelandii. W odpowiedzi na nie BMNZ przygotował w 2013 roku odrębną ofertę mentoringu dla farmerów. Promocja tej oferty została mocno nagłośniona, szczególnie w okresie klęski suszy, która miała negatywny wpływ na działalność firm farmerskich. I w tym przypadku BMNZ zareagował automatycznie na bieżące potrzeby sektora rolniczego reprezentowanego przez MŚP.

**BUSINESSMENTORS**  
NEW ZEALAND  
“Make Our Experience Your Success”



## Stowarzyszenie i program Business Mentors New Zealand

### Literatura

- Business in the Community. Annual Report 2013*, Business Mentors New Zealand Ltd., Auckland 2013.
- Chesbrough H., *Open services innovation. Rethinking your business to grow and compete in a new era*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco 2011.
- Craig G., *Business Mentor Accreditation Programme. Seminar workbook*, Wyd. Business Mentors New Zealand, Auckland, 2013.
- Craig G., *Business Mentors New Zealand mentor guidelines*, Wyd. Business Mentors New Zealand, Auckland, 2013.
- Kowalczyk I., Pawłowska J., Sarti F., Biasetti I.Z., *Metody inkubacji projektów biznesowych*, Wyd. PARP, Gdańsk/Szczecin/Torino 2011, [http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/OIB/SOIB/Publikacje/PARP\\_BIOS\\_T03\\_poradnik\\_Metody\\_inkubacji.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/OIB/SOIB/Publikacje/PARP_BIOS_T03_poradnik_Metody_inkubacji.pdf).
- Niedzielski P., *Kreatywność i procesy innowacyjne na rynku usług transportowych. Ujęcie modelowe*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin, 2013.
- Walczak W., *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor” 2010, nr 5 (37), <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/37/id/784>.
- Small Businesses in New Zealand. How do they compare with larger firms?*, Raport Ministerstwa Biznesu, Innowacji i Zatrudnienia Nowej Zelandii, marzec 2013, <http://www.med.govt.nz/business/business-growth-internationalisation/pdf-docs-library/small-and-medium-sized-enterprises/2013-stats-factsheet.pdf>.
- Startup business failure by industry*, „Entrepreneur Weekly” 10.07.2014, Small Business Development Center, Bradley University, University of Tennessee Research, portal Brain Statistics, <http://www.statisticbrain.com/startup-failure-by-industry>.

**THE MODEL PROGRAMME OF BUSINESS MENTORING – PART I<sup>26</sup>****Summary**

The authors of the article introduce the readers to the business mentoring services provided by Business Mentors New Zealand (BMNZ). The quality and the effectiveness of the service are testified to by the results of the questionnaires examining the level of the clients' satisfaction and conducted among the BMNZ clients. In the current part, we can learn about the level and the causes of satisfaction felt by the clients who use business mentoring. The growing satisfaction induces the clients to encourage other entrepreneurs to avail themselves to the service.

The following issues are also presented in this article: the genesis of the mentoring programs, mentoring as a response to the needs of the small and medium-sized businesses. In addition, in a detailed way, there are introduced: the range of the service and the characteristics of the support offered by the mentoring. Hence, the authors invite you to read the article which presents the model programme of business mentoring.

**Keywords:** business mentoring, business support services, mentoring

*Translated by Izabela A. Kowalczyk*

---

<sup>26</sup> The second part of the article, that the authors invite to, will be dedicated to real life examples of SMEs supported by work of accredited by BMNZ mentors.