

Część 2

Rozwój pracowników – perspektywa zarządzania wiedzą

Sylwia Flaszewska*

Dagmara Lewicka**

2.3

Mentoring w procesie dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Koncepcja badań¹

Streszczenie

W rozdziale przedstawiono koncepcję badań dotyczących wzajemnych relacji pomiędzy mentoringiem a procesem dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Celem planowanych badań jest opracowanie modelu stosowania mentoringu w kontekście efektywnego procesu dzielenia się wiedzą, uwzględniającego zarówno poszczególne rodzaje/formy mentoringu i ich uwarunkowania, jak i determinanty procesu dzielenia się wiedzą. W pierwszej części opracowania dokonano przeglądu aktualnego stanu wiedzy nad wybranym problemem. W dalszej kolejności omówiono cele i metodykę planowanych badań, a w podsumowaniu zwrócono uwagę na rodzaje potencjalnego ryzyka i wyzwania badawcze.

Słowa kluczowe: mentoring, dzielenie się wiedzą, przedsiębiorstwa

* Politechnika Łódzka, ORCID: 0000-0003-2022-5939

** Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie, ORCID: 0000-0002-6955-7371

¹ Temat „Mentoring w procesie dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie” został zgłoszony do konkursu NCN Sonata 15.

Mentoring in the Process of Sharing Knowledge within an Enterprise. The Research Concept

Abstract

The chapter presents the concept of research on the relations between mentoring and the process of knowledge sharing in an enterprise. The goal of the planned research is to develop the model of applying mentoring in the context of an effective process of knowledge sharing, taking into account both individual types/forms of mentoring and their conditions, as well as the determinants of the process of knowledge sharing. The first part of the study reviews the current state of knowledge on the selected problem. Subsequently, the objectives and methodology of the planned research are discussed. Finally, the summary highlights potential risks and challenges related to the research.

Keywords: mentoring, process of knowledge sharing, companies

Wprowadzenie

We współczesnych przedsiębiorstwach można zaobserwować zmiany w zakresie wykorzystania mentoringu. Dotyczą one przede wszystkim relacji pomiędzy mentorem a podopiecznym i ich ról. Coraz częściej tradycyjny mentoring ustępuje miejsca innym pochodnym rozwiązaniom, np. mentoringowi odwróconemu. Istota mentoringu przestaje sprowadzać się już wyłącznie do wsparcia i udzielania wskazówek dotyczących rozwoju osobistego podopiecznego – staje się on instrumentem dzielenia się zarówno doświadczeniami, jak i wiedzą w szerszej perspektywie. Badania empiryczne oraz analizy teoretyczne w naukach o zarządzaniu wskazują jednak na niedostatek opracowań łączących pojęcie mentoringu z zagadnieniem dzielenia się wiedzą. Dlatego też niniejszy rozdział przedstawia koncepcję badań dotyczących wzajemnych relacji pomiędzy mentoringiem a procesem dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Celem planowanych badań jest opracowanie modelu stosowania mentoringu w kontekście efektywnego procesu dzielenia się wiedzą, uwzględniającego zarówno poszczególne rodzaje/formy mentoringu i ich uwarunkowania, jak i determinanty procesu dzielenia się wiedzą. Szczególnie interesujące wydaje się znalezienie odpowiedzi na trzy pytania badawcze o następującej treści:

1. Który/która z rodzajów/form mentoringu jest najbardziej efektywny/efektywna i w jakich uwarunkowaniach?

2. Jak zagregować determinanty procesu dzielenia się wiedzą i które z nich są wspólne dla mentoringu w kontekście efektywności obu tych procesów?
3. Jak poszczególne rodzaje/formy mentoringu wpływają na poziomy procesu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie i jakich efektów dostarczają?

W pierwszej części opracowania dokonano przeglądu aktualnego stanu wiedzy nad wybranym problemem. W dalszej kolejności omówiono cele i metodykę planowanych badań, a w podsumowaniu zwrócono uwagę na potencjalne rodzaje ryzyka i wyzwania badawcze.

Uzasadnienie podjęcia problemu badawczego

Wiedza każdego uczestnika organizacji i umiejętne dzielenie się nią z innymi ma w dzisiejszym świecie ogromne znaczenie. Właśnie dlatego w każdym współczesnym przedsiębiorstwie powinno się wspierać pracowników w dążeniu do ciągłego rozwoju i osiągania założonych celów. Odpowiedzią na tego rodzaju potrzebę może być mentoring. Najprościej mówiąc, mentoring oznacza relację między mentorem a przynajmniej jednym uczniem (podopiecznym), polegającą na dzieleniu się wiedzą, doświadczeniami, wartościami, której celem jest przede wszystkim wspieranie i rozwijanie potencjału ucznia/podopiecznego². W zależności od liczby osób zaangażowanych w relację można wyróżnić dwa rodzaje mentoringu: indywidualny (jeden mentor–jeden podopieczny) oraz grupowy (jeden mentor–więcej niż jeden podopieczny). Ponadto mentoring może przybrać różne formy, w tym m.in.:

- mentoringu tradycyjnego (relacja starszy i doświadczony mistrz–młodszy, mniej doświadczony uczeń),
- e-mentoringu z wykorzystaniem technologii informatycznych,
- mentoringu odwróconego (młodszy mentor–starszy podopieczny).

Mentoring to zagadnienie dobrze opisane, w literaturze przedmiotu występuje w różnych kontekstach, np. mentoring w biznesie jest uznawany za powszechną praktykę strategii rekrutacji, zatrzymywania i promowania talentów o wysokim potencjale³ czy za narzędzie wspierające zarządzanie różnorodnością pokoleniową⁴. Coraz większa

² Por. M. Łuzniak-Piecha, M. Kaczkowska-Serafińska, A. Lenton, *Mentoring odwrócony – korzyści dla organizacji*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, nr 2(40), s. 101–115; Polskie Stowarzyszenie Mentoringu, *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych (desk research)*, 2013, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/20190211162831u71jf.pdf> (dostęp: 13.11.2019).

³ S. Brondyk, L. Searby, *Best Practices in Mentoring: Complexities and Possibilities*, „International Journal of Mentoring and Coaching in Education” 2013, vol. 2, no. 3, s. 189–203.

⁴ M. Sidor-Rządowska, *Mentoring wzajemny jako narzędzie wspierające zarządzanie różnorodnością pokoleniową w firmie Microsoft*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2018, nr 2(121), s. 23–31.

grupa autorów wskazuje, że mentoring może być skutecznym sposobem kreowania wiedzy oraz wykorzystywania i zachowywania jej w organizacji, ale przede wszystkim dzielenia się nią, co szczególnie dotyczy wiedzy ukrytej⁵. Dostrzega się także, że zaletą mentoringu jest możliwość przekazywania podopiecznym najbardziej aktualnej i wartościowej wiedzy, co może prowadzić do znaczącego rozwoju ich kompetencji zawodowych⁶. Warto jednak zauważyć, że o tym, czy mentoring przyczyni się do sukcesu organizacji, decyduje wiele czynników, w tym m.in. konceptualizacja programu mentoringowego, osoba samego mentora i jego zaangażowanie czy zaufanie w relacji⁷. Co ciekawe, uwaga badaczy koncentruje się zarówno na formalnych, jak i nieformalnych działaniach mentoringowych⁸.

Z kolei autorzy podejmujący problematykę relacji pomiędzy dzieleniem się wiedzą a mentoringiem skupiają się m.in. na efektywności mentoringu, np. znaczeniu postaw i kompetencji mentora w tym procesie⁹. Część badań prowadzonych w tym obszarze odnosi się do realiów innych krajów i kultur, które także wywierają wpływ na postrzeganie relacji pomiędzy mentoringiem i procesami wiedzy. Wśród nich można wymienić badanie przeprowadzone w firmach farmaceutycznych w Jordanii, które wykazało pozytywny wpływ mentoringu na przyrost kompetencji pracowników w zakresie rozwiązywania problemów zawodowych, adaptację nowo zatrudnionych oraz generowanie innowacyjnych pomysłów¹⁰. W badaniach tych mentoring okazał się mediatorem pomiędzy dzieleniem się wiedzą ukrytą a przyrostem umiejętności pracowników. Mimo że tematyka relacji mentoring–dzielenie się wiedzą jest sygnalizowana w literaturze

⁵ D. Teece, *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, "Strategic Management Journal" 2007, no. 28, s. 1319–1350; H. Hassan, M. Handzic, *Hassan and Mendzic Australian Studies in Knowledge Management*, University of Wollongong Press, Wollongong 2003; W. Swap, D. Leonard, M. Shields, L. Abrams, *Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace*, „Journal of Management Information Systems” 2001, vol. 18, no. 1, s. 95–114; S.E. Bryant, *The Impact of Peer Mentoring on Organizational Knowledge Creation and Sharing*, "Group and Organizational Management" 2005, vol. 30, no. 3, s. 319–38; J.S. Holste, D. Fields, *Trust and Tacit Knowledge Sharing and Use*, "Journal of Knowledge Management" 2010, vol. 14, no. 1, s. 128–140.

⁶ T. Alasoini, *Workplace Development Programmes as Institutional Entrepreneurs-Why they Produce Change and Why They Do Not*, PhD thesis, Department of Industrial Engineering and Management, Aalto University, 2016, https://pdfs.semanticscholar.org/2a4c/d7208b26712709a5676e45f872e8a0ed3ef7.pdf?_ga=2.135155633.1628254281.1572508689-1804589324.1544210976 (dostęp: 31.10.2019).

⁷ T. Myjak, *Rozwijanie potencjału pracowników poprzez mentoring w organizacji opartej na wiedzy*, „Roczniki Ekonomiki i Zarządzania” 2016, t. 8(44), nr 2, s. 137.

⁸ S. Karkoulouian, L.A. Halawi, R.V. McCarthy, *Knowledge Management Formal and Informal Mentoring: An Empirical Investigation in Lebanese Banks*, "The Learning Organization" 2008, vol. 15, no. 5, s. 409–420.

⁹ F. Langdon, L. Ward, *Educative Mentoring: A Way Forward*, "International Journal of Mentoring and Coaching in Education" 2015, vol. 4, no. 4, s. 240–254.

¹⁰ M. Al-Zoubi, A. Alrowwad, R. Masa'deh, *Exploring the Relationships among Tacit Knowledge Sharing, Mentoring and Employees' Abilities*, "VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems", <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/VJIKMS-04-2019-0048/full/html> (dostęp: 31.10.2019).

przedmiotu, to dotychczasowy stan wiedzy jest niezadowolający i stanowi uzasadnienie dla podjęcia szerszych badań w tym zakresie.

Dzielenie się wiedzą to jeden z istotnych elementów (subprocesów/procesów) zarządzania wiedzą¹¹. Jest zjawiskiem trudnym do zdefiniowania, bowiem zależy od postaw i zachowań pracowników dzielących się wiedzą. To przykład typowej współzależności, w której na osiągnięcie pożądaných celów wpływają nie tylko działania nadawcy wiedzy, lecz także działania jej odbiorców¹². Nie bez znaczenia pozostaje tu kwestia skłonności do dzielenia się wiedzą, o której poziomie mogą decydować różne czynniki¹³: zależne od organizacji, interpersonalne, indywidualne, zależne od wiedzy. Mnogość uwarunkowań dotyczących tego procesu powoduje, że jest on utrudniany przez różnego rodzaju bariery. Cieszy jednak fakt, że ograniczenie lub całkowite wyeliminowanie zidentyfikowanych barier pozwala na generowanie pozytywnych efektów tego procesu, nie tylko na poziomie jednostki, ale również zespołu/grupy, jak i całej organizacji¹⁴. Należy zatem stwierdzić, że dzielenie się wiedzą to problematyka ważna, aktualna i wciąż zyskująca na znaczeniu. Jednak wielu autorów zawęża problematykę dzielenia się wiedzą do analizy konkretnej branży lub skupia się zazwyczaj na motywacji pracowników czy przedstawia ten proces w kategorii bariery utrudniającej realizację zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Zdecydowanie brakuje opracowań poświęconych temu, jak usprawnić ten proces. Uwagę zwraca więc deficyt badań nad wzajemnymi powiązaniem pomiędzy mentoringiem a procesem dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Kompleksowe zbadanie tych relacji wydaje się zatem interesujące i nowatorskie.

Cele i metodyka planowanych badań

Planowane postępowanie badawcze ma charakter sekwencyjny i składa się z czterech zasadniczych etapów:

- 1) analizy i krytyki piśmiennictwa dotyczącego problematyki dzielenia się wiedzą oraz mentoringu,

¹¹ Zob. np. S. Flaszewska, A. Zakrzewska-Bielawska, *Struktura organizacyjna jako wsparcie dla procesu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2(176), s. 344.

¹² A. Rudawska, *Dzielenie się wiedzą w organizacjach – istota, bariery i efekty*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 4(157), s. 93.

¹³ E. Krok, *An Analysis of Employees' Inclination to Knowledge Sharing*, „Polish Journal of Environmental Studies” 2009, vol. 18, no. 3B, s. 187–192; E. Krok, *Personal Engagement in Knowledge Sharing*, „International Journal of Management Cases” 2009, vol. 11, no. 1, s. 11–22; E. Krok, *Analiza skłonności pracowników do dzielenia się wiedzą na przykładzie badań wśród pracowników uczelni*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Studia Informatica” 2011, nr 27(643), s. 129–140.

¹⁴ Szerzej: S. Flaszewska, *Ocena procesu dzielenia się wiedzą z perspektywy praktyków*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 4, s. 48–49.

- 2) badań fokusowych, które zostaną przeprowadzone w trzech różnych grupach fokusowych, każda licząca do 10 praktyków biznesu reprezentujących przedsiębiorstwa, w których wykorzystuje się mentoring. Eksperti do wszystkich trzech grup zostaną dobrani metodą kuli śnieżnej (dobór o charakterze nielosowym). Narzędziem badawczym będzie autorski scenariusz wywiadu (inny dla każdej grupy) obejmujący główne tematy do dyskusji. Planuje się, aby uczestnikiem każdej grupy fokusowej był także doświadczony psycholog, pełniący rolę moderatora pomocniczego:
 - dyskusja przeprowadzona w grupie fokusowej nr 1 skupi się na doświadczeniach mentorów i podopiecznych w kontekście indywidualnego poziomu dzielenia się wiedzą,
 - dyskusja przeprowadzona w grupie fokusowej nr 2 skoncentruje się na doświadczeniach mentorów i podopiecznych z perspektywy grupowego poziomu dzielenia się wiedzą,
 - dyskusja przeprowadzona w grupie fokusowej nr 3 przeprowadzona zostanie w gronie kadry zarządzającej przedsiębiorstwami stosującymi mentoring, którzy podzielą się swoimi doświadczeniami dotyczącymi organizacyjnego poziomu dzielenia się wiedzą.
- 3) badań ankietowych – zakłada się, że zostaną one przeprowadzone w przedsiębiorstwach różnej wielkości, działających w różnych branżach, zlokalizowanych na terenie kraju i wyselekcjonowanych na podstawie pytania rekrutacyjnego (konieczność stosowania mentoringu). W ramach tej metody zastosowane zostaną dwie techniki CAWI (Computer Assisted Web Interview) oraz CATI (Computer Assisted Telephone Interview). Połączenie różnych technik badawczych istotnie zmniejsza ryzyko błędów i pozwala na zwiększenie wiarygodności danych, zapewniając wysoką jakość badania. Tym samym eliminuje jednocześnie wady technik wykorzystywanych pojedynczo¹⁵. Narzędziem będzie autorski kwestionariusz ankiety. Dobór przedsiębiorstw do próby będzie miał charakter celowy. Wielkość próby zostanie ustalona na podstawie analiz dostępnych baz danych. Respondentami w badaniu będą osoby mające wiedzę z zakresu podjętej problematyki, wskazane przez kadrę zarządzającą,
- 4) opracowania wyników badań i sformułowania wniosków.

Przeprowadzenie badań według przedstawionego planu umożliwi m.in. zrealizowanie celu naukowego projektu, któremu zostały podporządkowane następujące cele szczegółowe:

 - 1) określenie uwarunkowań efektywnego mentoringu w zależności od jego rodzaju/formy,
 - 2) systematyzacja zidentyfikowanych uwarunkowań procesu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie,

¹⁵ Zob. A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, PWE, Warszawa 2018, s. 105–106.

- 3) rozpoznanie relacji zachodzących pomiędzy mentoringiem, z uwzględnieniem jego rodzaju/formy a poziomem procesu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie w kontekście efektywności tych procesów.

Podsumowanie

W opracowaniu przedstawiono zarys koncepcji badań dotyczących diady mentoring–dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie. Podjęcie tego typu badań wiąże się jednak z pewnymi zagrożeniami, których wystąpienie może utrudnić osiągnięcie celu głównego i celów szczegółowych. W tabeli 2.3.1 przedstawiono zidentyfikowane kategorie ryzyka wraz z propozycjami ich ograniczenia.

Tabela 2.3.1.

Zidentyfikowane kategorie ryzyka i propozycje ich eliminacji

Kategorie ryzyka	Sposoby eliminacji
Ryzyko nieuwzględnienia wszystkich możliwych założeń badawczych	W celu eliminacji tego ryzyka zaplanowano regularne konsultacje z ekspertami oraz wystąpienia na seminariach naukowych organizowanych w jednostkach, w których zatrudnione są autorki koncepcji badań
Ryzyko ograniczonego dostępu do danych pozwalających na identyfikację firm stosujących mentoring	W celu eliminacji tego ryzyka dokonana zostanie analiza dostępności danych oraz pozyskanie ich we wczesnych fazach badań
Ryzyko związane z prowadzeniem badań fokusowych ¹⁶ (w tym w szczególności ryzyko związane z rekrutacją, z ustaleniem terminu spotkania, z zebraniem grup, z różnicami w języku komunikacji)	W celu eliminacji tej kategorii ryzyka planuje się: <ul style="list-style-type: none"> ▪ stosowanie zachęt w postaci wynagrodzeń za udział w badaniu, o czym potencjalni uczestnicy zostaną poinformowani już na etapie zaproszenia do udziału w badaniach ▪ zapewnienie uczestników, że biorą udział w projekcie badawczo-naukowym, który zakończy się opracowaniem raportu z rekomendacjami, o których zostaną poinformowani ▪ przygotowanie listy uczestników pewnych i rezerwowych ▪ wysłanie do uczestników badania przed spotkaniem autorskiego słowniczka z podstawowymi pojęciami dotyczącymi badanej tematyki

Źródło: opracowanie własne.

Potrzeba badań opisanych w niniejszym rozdziale wynika z kilku powodów. Po pierwsze, uzyskane wyniki mogą się przyczynić do lepszego zrozumienia i poszerzenia wiedzy z zakresu mentoringu poprzez określenie uwarunkowań specyficznych dla

¹⁶ Szerzej: S. Flaszewska, A. Zakrzewska-Bielawska, *O sytuacjach kryzysowych w badaniach naukowych na podstawie badań fokusowych*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 5, s. 506–518.

poszczególnych jego rodzajów i form (badaniom planuje się poddać mix wszystkich wariantów – zobrazowane zostanie to poprzez stworzenie macierzy uwzględniającej z jednej strony rodzaj mentoringu, z drugiej zaś jego formę. Połączenie dwóch kryteriów rozróżnienia mentoringu oraz zaproponowanie nazw dla poszczególnych podejść będzie rezultatem badań o charakterze teoriiotwórczym). Po drugie, do wzbogacenia wiedzy o wskazanie uwarunkowań wspólnych dla mentoringu i procesu dzielenia się wiedzą. Po trzecie, opracowany model stosowania mentoringu w kontekście efektywnego procesu dzielenia się wiedzą i wzorowanie się na nim w praktyce może się przyczynić do intensyfikacji społecznego uczenia się i umożliwić transfer wiedzy, umiejętności, wartości, a nawet emocji mentora osobie mniej doświadczonej. Zakłada się, że planowane badania pozwolą ugruntować teoretyczne podstawy w zakresie wybranej problematyki i zweryfikować teoretyczne przypuszczenia w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce.

Bibliografia

- Alasoini T., *Workplace Development Programmes as Institutional Entrepreneurs-Why they Produce Change and Why They Do Not*, PhD thesis, Department of Industrial Engineering and Management, Aalto University, 2016, https://pdfs.semanticscholar.org/2a4c/d7208b26712709a5676e45f872e8a0ed2ef7.pdf?_ga=2.135155633.1628254281.1572508689-1804589324.1544210976 (dostęp: 31.10.2019).
- Al-Zoubi M., Alrowwad A., Masa'deh R., *Exploring the Relationships among Tacit Knowledge Sharing, Mentoring and Employees' Abilities*, "VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems", <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/VJIKMS-04-2019-0048/full/html> (dostęp: 31.10.2019).
- Bryant S.E., *The Impact of Peer Mentoring on Organizational Knowledge Creation and Sharing*, "Group and Organizational Management" 2005, vol. 30, no. 3, s. 319–338.
- Brondyk S., Searby L., *Best Practices in Mentoring: Complexities and Possibilities*, "International Journal of Mentoring and Coaching in Education" 2013, vol. 2, no. 3, s. 189–203.
- Hassan H., Handzic M., *Hassan and Mendzic Australian Studies in Knowledge Management*, University of Wollongong Press, Wollongong 2003.
- Flaszewska S., *Ocena procesu dzielenia się wiedzą z perspektywy praktyków*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 4, s. 48–49.
- Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A., *O sytuacjach kryzysowych w badaniach naukowych na podstawie badań fokusowych*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 5, s. 506–518.
- Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A., *Struktura organizacyjna jako wsparcie dla procesu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2(176), s. 344.
- Holste J.S., Fields D., *Trust and Tacit Knowledge Sharing and Use*, "Journal of Knowledge Management" 2010, vol. 14, no. 1, s. 128–140.
- Karkoulouian S., Halawi L.A., McCarthy R.V., *Knowledge Management Formal and Informal Mentoring: An Empirical Investigation in Lebanese Banks*, "The Learning Organization" 2008, vol. 15, no. 5, s. 409–420.

- Krok E., *Analiza skłonności pracowników do dzielenia się wiedzą na przykładzie badań wśród pracowników uczelni*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Studia Informatica” 2011, nr 27(643), s. 129–140.
- Krok E., *An Analysis of Employees’ Inclination to Knowledge Sharing*, “Polish Journal of Environmental Studies” 2009, vol. 18, no. 3B, s. 187–192.
- Krok E., *Personal Engagement in Knowledge Sharing*, “International Journal of Management Cases” 2009, vol. 11, no. 1, s. 11–22.
- Langdon F, Ward L., *Educative Mentoring: A Way Forward*, “International Journal of Mentoring and Coaching in Education” 2015, vol. 4, no. 4, s. 240–254.
- Łuźniak-Piecha M., Kaczowska-Serafińska M., Lenton A., *Mentoring odwrócony – korzyści dla organizacji*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, nr 2(40), s. 101–115.
- Myjak T., *Rozwijanie potencjału pracowników poprzez mentoring w organizacji opartej na wiedzy*, „Roczniki Ekonomiki i Zarządzania” 2016, t. 8(44), nr 2, s. 137.
- Polskie Stowarzyszenie Mentoringu, *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych (desk research)*, 2013, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/20190211162831u71jf.pdf> (dostęp: 13.11.2019).
- Rudawska A., *Dzielenie się wiedzą w organizacjach – istota, bariery i efekty*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 4(157), s. 93.
- Sidor-Rządkowska M., *Mentoring wzajemny jako narzędzie wspierające zarządzanie różnorodnością pokoleniową w firmie Microsoft*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2018, nr 2(121), s. 23–31.
- Swap W., Leonard D., Shields M., Abrams L., *Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace*, “Journal of Management Information Systems” 2001, vol. 18, no. 1, s. 95–114.
- Teece D., *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, “Strategic Management Journal” 2007, no. 28, s. 1319–1350.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, PWE, Warszawa 2018, s. 105–106.