

SPIS TREŚCI

1. Wprowadzenie: dlaczego mentoring?	2
2. Czym jest mentoring? Teoria i praktyka.	5
3. Standardy mentoringu: wskazówki dla mentora, ucznia i pracodawcy.	8
4. Model „Mentoring 50+”: włączenie w funkcjonowanie firmy i niezbędne narzędzia.	12
4.1. Przygotowanie mentora	13
4.2. Analiza potrzeb szkoleniowych	22
4.3. Ustalenie celów i zadań	26
4.4. Realizacja mentoringu	31
4.5. Monitoring i ocena realizacji	38
4.6. Utrzymanie motywacji i zaangażowania mentora	44
5. Doświadczenia i wnioski z testowania modelu.	46
6. Nasi mentorzy: historie uczestników projektu.	47
7. Opinie ekspertów i specjalistów.	48
8. Bibliografia i przydatne linki.	49

1. WPROWADZENIE: DLACZEGO MENTORING?

Pracownicy w wieku powyżej 50 lat: nieprzygotowani do zmian, posiadający niewystarczające i nieaktualne kwalifikacje, mało zmotywowani do rozwoju i marzący już tylko o emeryturze? Taki obraz dojrzałego pokolenia pracowników w Polsce często pojawia się nie tylko w potocznych stereotypach, ale i debacie publicznej. Rzadziej natomiast zauważa się fakt, że wśród pracowników po pięćdziesiątce jest wielu doświadczonych latami praktyki fachowców, znających dogłębnie swój zawód, branżę i organizację pracy w firmie – określane tak modnym obecnie zwrotem „know-how”, a często cenniejsze od teoretycznej wiedzy przekazywanej na kursach i szkoleniach. Jednak wszechobecny na rynku pracy dyktat młodości, wyłączne przypisywanie wszelkich cech idealnego pracownika ludziom młodym sprawia, że potencjał dojrzałego pracownika bywa nierozpoznany i niewykorzystany. Systemy mentoringu, w których dojrzały pracownik służy swoją wiedzą i wieloletnim doświadczeniem jako nauczyciel i doradca, są bardzo często wykorzystywane w przedsiębiorstwach na zachodzie Europy czy USA. Dla pracownika w wieku 50+ są wręcz naturalnym etapem kariery zawodowej, a dla jego pracodawcy – cennym wsparciem w doskonaleniu kwalifikacji pozostałych pracowników. Praktyki te są jednocześnie niemalże zupełnie nieobecne na polskim rynku pracy, który podobnie jak inne gospodarki świata stoi w obliczu wielkiej zmiany demograficznej, społecznej i ekonomicznej, związanej ze starzeniem się populacji i zwiększonej obecności pracowników dojrzałych w zasobach siły roboczej.

Postanowiliśmy wyjść naprzeciw temu problemowi, przystępując do realizacji innowacyjnego projektu „MENTORING 50+: innowacyjne wykorzystanie potencjału zawodowego dojrzałych pracowników dla rozwoju zasobów ludzkich”, realizowanego przez Fundację Gospodarczą Pro Europa w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Jednym z jego celów było przygotowanie grupy osób zatrudnionych w wieku 50+ z obszaru województwa kujawsko-pomorskiego do pełnienia roli mentorów – specjalistów łączących funkcję praktycznego trenera zawodu oraz doradcy-coacha i wykorzystujących swoje wieloletnie doświadczenie z myślą o rozwoju firmy i jej kadr. Ten swoisty eksperyment przynieść ma próbę stworzenia modelowego, możliwego do zastosowania w różnych warunkach rozwiązania na rzecz osób 50+. Rozwiązania, z którego skorzystać może zarówno pracodawca, zyskując tym samym cennego dla firmy wewnętrznego eksperta, mistrza zawodu i doradcę – jak i pracownik, zdobywając nowe umiejętności i rolę zawodową, która podnosi

jego prestiż i autorytet w miejscu pracy, zwiększa szanse na utrzymanie zatrudnienia, ale także tworzy szansę pozostania w aktywności zawodowej po przejściu na emeryturę bądź rentę. Nasza propozycja nie ogranicza się jednak tylko do tychże dwóch grup. Model mentoringu prezentowany w niniejszym podręczniku adresujemy także – a nawet przede wszystkim – do środowisk, które w swojej praktyce zawodowej stykają się z osobami w wieku 45/50+ i ich problemami na rynku pracy, a zatem do przedstawicieli służb zatrudnienia i polityki społecznej, doradców zawodowych, pracowników agencji zatrudnienia, specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi i kadr, trenerów, coachów, psychologów, andragogów, personelu organizacji pozarządowych zajmujących się rynkiem pracy i wszystkich, którym tematyka naszych działań może wydawać się interesująca z zawodowego czy naukowego punktu widzenia.

Co podyktowało wybór takiego właśnie rozwiązania? Jeszcze w trakcie prac nad projektem, analizując sytuację osób powyżej 50. roku życia na krajowym i regionalnym rynku pracy zauważyliśmy, iż większość ekspertyz i dokumentów strategicznych skupia się przede wszystkim na problemie niskich, nieaktualnych i nieprzydatnych kwalifikacji zawodowych tej grupy i malejącej z wiekiem wydajności jej pracy. Trudno zupełnie przeczyć tym faktom, które znajdują przecież potwierdzenie w badaniach naukowych – z drugiej strony trudno także zgodzić się z tak jednostronną diagnozą, pokazującą dojrzałe pokolenie pracowników jedynie w roli statycznej, biernej, obciążającej zasoby kadrowe przedsiębiorstw. Nie należy zapominać, że dwie dekady temu, w chwili ogromnych przemian transformacyjnych, przez które przechodziła Polska, to właśnie pokolenie obecnych pięćdziesięciolatków w dużej mierze dźwigało ich ciężar. Były wśród nich nie tylko osoby nazywane przez socjologów „przegranymi transformacji”, padające ofiarą restrukturyzacji dużych państwowych zakładów i masowych zwolnień, ale także ludzie aktywni, przedsiębiorczy, elastyczni i umiejący odnaleźć się wobec ryzyka i napięcia, będącego nieodłącznym towarzyszem wielkich przemian. To oni tworzyli i nadal tworzą nowy ład gospodarczy, prawn-administracyjny, polityczny, edukacyjny i kulturalny. To od nich wiele mogą nauczyć się kolejne pokolenia, które będą w tym ładzie funkcjonowały, współtworzyły go i zmieniały. Jak zdiagnozowano w początkowej fazie projektu, takiego właśnie podejścia, skupiającego się na wykorzystaniu kapitału zawodowego i intelektualnego dojrzałego pracownika, brakuje polskim pracodawcom. Wobec braku znajomości i stosowania strategii zarządzania wiekiem w polityce personalnej przedsiębiorstw nierzadko górę biorą stereotypy i uprzedzenia względem

starszych pracowników. Także szeroko dyskutowane propozycje reform systemu emerytalnego potrzebują konkretnych narzędzi, które pozwolą na wydłużenie obecności osób po 50 roku życia na rynku pracy, jak chcieliby proponujący te zmiany politycy i eksperci.

Oddając w ręce Państwa niniejszą publikację prezentujemy model, którego rozwiązania i narzędzia zostały przetestowane praktyką realizowanego przez nas projektu oraz poddane gruntownym badaniom, analizom i ewaluacji. Staraliśmy się, aby doświadczenia te w jak największym stopniu zostały uwzględnione w opisie działań i wytycznych. Konstrukcja modelu mentoringu została opracowana tak, by umożliwić jego replikowanie przez zainteresowane podmioty zarówno w całości, jak i w częściach, w wersji ściśle odpowiadającej brzmieniu tego podręcznika, jak i zmodyfikowanej – w zależności od potrzeb i możliwości użytkownika. Możliwość dalszego upowszechniania zaprezentowanych tu pomysłów i ich realnego zaistnienia w głównym nurcie polityki rynku pracy oraz polityki personalnej przedsiębiorstw zależy również od Państwa. Gorąco zachęcając do wykorzystania proponowanego przez nas modelu, będziemy także niezmiernie wdzięczni za przekazanie nam wszelkich uwag, spostrzeżeń i pomysłów, jakie powstaną w trakcie jego wdrażania w Państwa instytucjonalnej czy indywidualnej działalności.

WAŻNA UWAGA: Niniejsza wersja produktu finalnego, ze względu na swój wstępny charakter, przedstawia te elementy modelu mentoringu, które możliwe były do zdefiniowania, opisanie i przedstawienia na etapie tworzenia wniosku projektowego i budowania strategii jego wdrażania. Zgodnie z założeniami czasowo-finansowymi wniosku o dofinansowanie projektu, finalna wersja produktu (tj. podręcznika prezentującego model mentoringu) przygotowywana będzie pod koniec fazy testowania modelu i uwzględni także pozostałe elementy, które pojawią się dopiero w tejże fazie, np. opisy dobrych praktyk na podstawie historii uczestników projektu – odbiorców modelu, opinie ekspertów obserwujących nasze działania, wnioski i rekomendacje z ewaluacji projektu (rozdziały 5-7 wg spisu treści). Dzięki temu obecna wersja podręcznika zostanie rozbudowana o kilka rozdziałów, które w wersji obecnej istnieją tylko w formie konspektu sygnalizującego przyszłą treść i tym samym zyska praktyczny, zweryfikowany w działaniu wymiar. Także treść już przedstawionych rozdziałów tekstu będzie rozbudowywana w celu jak najszerszego uwzględnienia doświadczeń projektowych.

2. MENTORING: CZYM JEST?

Choć mentoring – jak wskazuje analiza jego praktycznych zastosowań – jest w Polsce zjawiskiem relatywnie nowym i bezprecedensowym, to w literaturze z zakresu zarządzania czy nauk społecznych, poświęconej tematowi, odnaleźć można wiele różnorodnych definicji. David Clutterbuck i David Megginson, autorzy znanego bestselleru „Mentoring w działaniu” (2008) określają mentoring mianem pomocy, udzielanej drugiej osobie w procesie przekształcania jej pracy, wiedzy bądź myślenia. Jest to pomoc o charakterze nieliniowym, tj. niezwiązana z bezpośrednią zależnością służbową pracowników. Warto wspomnieć w tym miejscu o etymologii słowa „mentor”, wywodzącej się z mitologii greckiej od mitycznej postaci Mentora, przyjaciela i opiekuna Odyseusza, uosabiającego wiedzę, rozwagę i doświadczenie życiowe. W kontekście rynku pracy i zarządzania kadrami mentor rozumiany jest najczęściej jako opiekun, przewodnik i doradca pracownika w różnych stadiach jego kariery zawodowej, pomagający w zdobyciu określonych kwalifikacji, motywująca do osiągnięć i rozwoju.

Na potrzeby realizacji projektu, którego rezultatem jest prezentowany w podręczniku model, zdefiniowaliśmy mentoring jako **rozwiązanie, w ramach którego pracownik o bogatym doświadczeniu zawodowym i wiedzy praktycznej staje się nauczycielem, praktycznym trenerem zawodu**, wspierającym osobę będącą z racji wieku czy stażu pracy na początku kariery w danej firmie, branży czy na określonym stanowisku, obserwującą i oceniającą postępy w jej pracy. Mentoring to **kształcenie i doskonalenie zawodowe prowadzone w ścisłym kontekście miejsca pracy** i nastawione na korzyści zarówno pracownika, jak i firmy, która stosuje rozwiązanie. Odbywa się w sposób **zaplanowany, uporządkowany, z wykorzystaniem odpowiednich metod, technik i narzędzi** dostosowanych do sytuacji i przekazywanych treści. Jednym z ważnych założeń naszego modelu jest twierdzenie, że pracownicy w dojrzałym wieku posiadają bogaty i różnorodny bagaż doświadczeń zawodowych, który może być spożytkowany w drodze mentoringu – można zatem nazwać ten model również międzypokoleniowym transferem wiedzy. Dla rynku pracy i systemów zarządzania zasobami ludzkimi mentor to bardzo ważna rola, **łącząca teorię kształcenia i doskonalenia zawodowego z praktyką w postaci wieloletniego doświadczenia** – może z powodzeniem uzupełniać kompetencje trenerów, doradców zawodowych czy coachów.

Wśród ekspertów trwa nieustanna dyskusja, czym różni się mentoring od coachingu, a w jakim stopniu są ze sobą zbieżne. W istocie oba podejścia są metodami służącymi rozwijaniu zdolności i kompetencji. Podczas gdy coach jest najczęściej wsparciem zewnętrznym, „obiektywnym”, pochodzącym spoza organizacji, mentor jest silnie wpisany w jej kontekst – to pomoc „od środka”, dobrze zorientowana w uwarunkowaniach firmy. Oba podejścia różni też stopień szczegółowości. Coaching, nazywany niekiedy żartobliwie „psychoterapią biznesu”, często opiera się na ogólnych, abstrakcyjnych zaleceniach możliwych do zastosowania w różnych warunkach, zarówno w działalności zawodowej, jak i osobistej ucznia. Coach z założenia nie musi być także ekspertem w dziedzinie, w której doradza – jego porady mają charakter meta-zaleceń. Mentor z kolei to specjalista w swoim fachu, doradzający w konkretnym obszarze, który dogłębnie zna dzięki własnej praktyce zawodowej. Jego wsparcie ma charakter nieco instruktazowy, odnoszący się do określonych sytuacji i problemów.

Na etapie analiz sytuacji i budowania niniejszego modelu niekiedy spotykaliśmy się z reakcją pracodawców, którą można by streścić w następujących słowach: „A więc to jest mentoring? W naszej firmie nowy pracownik zawsze może liczyć na pomoc kogoś doświadczonego, ale nie zdawaliśmy sobie sprawy z tego, że to jakaś osobna metoda pracy!”. Można powiedzieć zatem, że mentoring to model innowacyjny i bezprecedensowy, choć raczej z uwagi na swoją wewnętrzną strukturę i organizację – jako spontaniczny, nieświadomiony do końca i intuicyjny sposób zarządzania ma jednak pewnego rodzaju tradycję w firmach naszego regionu. Aby skutecznie służył zarówno pracodawcy i kształconemu w ten sposób pracownikowi, a realizującemu go mentorowi przyniósł oczekiwaną satysfakcję i umocnienie tej szczególnej roli zawodowej, powinien być jednak rozpoznany i świadomie wdrażany w oparciu o pewną metodologię, zasady i narzędzia. Niniejszy przewodnik jest właśnie ich zbiorem.

Pytanie, które z pewnością nurtuje przyszłych użytkowników modelu, to kwestia przydatności i korzyści z zastosowania rozwiązania w przedsiębiorstwie. Mentoring jako rozwiązanie innowacyjne, eksperymentalne w polskich warunkach może budzić zaciekawienie, ale również dystans. Jakże zatem korzyści odnieść mogą strony zaangażowane w proces mentoringu?

Korzyści dla mentora:

- praktyczne wykorzystanie wieloletniego doświadczenia i potencjału zawodowego
- podniesienie własnej pozycji zawodowej i prestiżu w strukturze firmy
- nowe kwalifikacje pozwalające na utrzymanie zatrudnienia, gdy praca na dotychczasowym stanowisku staje się niewskazana ze względu na kondycję fizyczną lub psychiczną (np. choroby zawodowe)
- szansa na dłuższe pozostanie w aktywności zawodowej, także po przejściu na emeryturę/rentę
- wzmocnienie kontaktu z młodszymi pracownikami, opartego o relację mistrz-uczeń i ograniczenie poczucia izolacji z powodu wieku
- możliwość wykorzystania wiedzy i doświadczenia dla współudziału w kształtowaniu strategii i polityki przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania kadrami, rozwoju pracowników, zarządzania zmianą i ryzykiem

Korzyści dla przedsiębiorstwa – pracodawcy i ucznia mentora:

- możliwość przeszkolenia i wdrożenia pracownika będącego pod opieką mentora zgodnie z oczekiwaniami, wymogami stanowiskowymi i organizacją pracy w firmie
- monitorowanie i ocena jakości pracy oraz postępów pracowników przez mentora
- ograniczenie częstotliwości i kosztów szkoleń zewnętrznych, stanowiących wyzwanie finansowe, zwłaszcza w małych i średnich firmach
- stworzenie możliwości wyszkolenia kadr w zawodach niszowych, specjalistycznych, nieobecnych w ofercie edukacyjnej
- możliwość zapewnienia praktycznego przeszkolenia zawodowego, którego brakuje w ofercie ogólnych szkoleń dostępnych na rynku
- łagodzenie skutków rotacji pracowników
- wzrost wydajności personelu
- niwelowanie barier związanych ze zróżnicowaniem wiekowym zespołów i potencjalnych konfliktów mogących powstawać na tym tle
- włączenie mentoringu do strategii przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

3. STANDARDY MENTORINGU: WSKAZÓWKI DLA MENTORA, UCZNIA I PRACODAWCY.

Wdrażanie mentoringu w przedsiębiorstwie powinno objąć nie tylko obszar formalnych przygotowań dotyczących celów i zadań do realizacji, lecz również sferę mentalności, postaw i etyki. Jak wskazują studia przypadków zastosowań mentoringu na zachodzie Europy i w Stanach Zjednoczonych (Clutterbuck i Megginson 2008), wdrożenie tego rozwiązania często wsparte jest nie tyle formalnym regulaminem, lecz raczej „miękkim” kodeksem. Zważywszy na innowacyjny charakter mentoringu, przy jego pierwszym zastosowaniu w przedsiębiorstwie elastyczny zbiór wskazówek i wytycznych może funkcjonować lepiej aniżeli zbiór przepisów o wysokim stopniu formalizacji. Może też posłużyć jako punkt wyjścia do zweryfikowania zaproponowanych regulacji w praktyce i stworzenia na tej podstawie bardziej szczegółowego zestawu przepisów i procedur.

Alfabet mentoringu

Misja - pełnienie roli mentora potraktować należy jako swoistego rodzaju powołanie. Mentor przyjmując rolę mistrza uczestniczy w stymulowaniu, a tym samym bierze na siebie odpowiedzialność za rozwój zawodowy podopiecznego

Efektywność - wspólnota celów i interesów mentora i ucznia przybliża do ich skutecznej realizacji

Nauka - transfer wiedzy w relacji mistrz-uczeń

Trening - mentor nie podaje gotowych rozwiązań, ale wskazuje narzędzia, oferuje pomoc i wsparcie

Otwartość - otwarta postawa i trenera i ucznia, nastawiona na obustronną współpracę i zaangażowanie pozwala na współdziałanie dwóch indywidualności

Rozwój – wzajemny rozwój. W relacji mistrz uczeń korzyści odnosi każda ze stron, motywując się wzajemnie do pracy nad samym sobą

Innowacja - strategia mentoringu stosowana na całym świecie, jako skuteczna metoda aktywizacji, dotrzeć powinna także na polski rynek zatrudnienia gdzie jak dotąd brakuje podobnych rozwiązań

Normy - mentoring to nie tylko przekazywanie wiedzy i umiejętności, koniecznych do pracy na danym stanowisku, ale co szczególnie ważne przekazanie etyki danego zawodu

Gotowość do zmian - zastosowanie mentoringu wynika z potrzeby zmian w przepełnionym stereotypowym myśleniem podejściu do pracowników dojrzałych. W obliczu postępujących zmian demograficznych zmiana ta wydaje się koniecznością

Kodeks mentoringu dla mentora, ucznia i pracodawcy

Mentor:

- wyznacz jasne cele, nakreśl plan działania, który zyska akceptację pracodawcy
- zbuduj relacje partnerskie, oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu, chęci współdziałania
- pamiętaj, że jesteś autorytetem dla swojego ucznia, to zarówno wielki prestiż, ale także wyzwanie i odpowiedzialność
- doradzaj i wspieraj, ale nie podawaj gotowych rozwiązań. Mentor nie może sugerować konkretnych odpowiedzi, a jedynie inspirować i pokazywać drogi, które do nich prowadzą
- aktywnie słuchaj potrzeb i oczekiwań swojego ucznia: Twoja relacja z nim oparta powinna być oparta na swobodnej wymianie myśli
- pamiętaj, aby Twoja krytyka wobec ucznia była konstruktywna, nie zapominaj także o docenieniu jego sukcesów
- na bieżąco rozwiązuj pojawiające się problemy, szukaj ich przyczyn i zapobiegaj ich występowaniu w przyszłości
- musisz mieć świadomość ograniczeń z jakimi możesz się spotkać w swojej praktyce mentorskiej (brak zrozumienia, akceptacji dla proponowanych rozwiązań, wycofanie, zamknięcie się ucznia), staraj się im przeciwdziałać
- nieustannie pracuj nad swoimi umiejętnościami trenerskimi i komunikacyjnymi
- kształcąc innych nie zapominaj o korzyściach, jakie może Ci ta relacja przynieść, słuchaj swoich uczniów, nie zamykaj się na ich pomysły

Uczeń:

- poznaj cele i istotę mentoringu, aby w pełni skorzystać z możliwości jakie model ten ze sobą niesie
- jasno określ swoje oczekiwania od mentora, wspólnie wypracujcie plan działań
- zaufaj swojemu nauczycielowi, spróbuj zbudować relacje partnerskie, nie zapominaj, że łączy was wspólny cel
- doceń wartość, jaką jest doświadczenie Twojego mistrza, możliwość czerpania z długoletniego doświadczenia nauczyciela ma być szansą na Twój rozwój
- pamiętaj, że skuteczność projektu będzie możliwa jedynie przy Twoim pełnym zaangażowaniu
- nie oczekuj, że mentor poda Ci gotowe rozwiązania, będzie gwarancją Twojej sukcesu zawodowego
- korzystaj z rad, wskazówek i doświadczenia swojego mistrza, traktując te relację jako możliwość pozyskania nowych umiejętności, szansę na rozwój
- pamiętaj, że masz prawo do błędów, wyciągaj jednak z nich wnioski
- nie bój się sygnalizować problemów, które mogą pojawić się przy współpracy z mentorem, starajcie się rozwiązywać je wspólnie
- w pełni wykorzystaj szansę, jaką daje Ci możliwość uczestnictwa w mentoringu. Kontakt z „mistrzem” może być niepowtarzalną szansą na Twój zawodowy rozwój

Pracodawca:

- doceń wartość swoich pracowników – inwestycja w kadry opłaca się, a rozwój firmy jest możliwy jedynie przy jednoczesnym rozwoju zasobów ludzkich
- prowadź świadomą politykę zarządzania wiekiem, dostrzegaj potencjał i doświadczenie Twoich dojrzałych pracowników
- doceń kapitał, jakim są Twoi pracownicy na różnych etapach rozwoju zawodowego i życiowego
- zapoznaj się z pozytywnymi praktykami w zakresie zarządzania wiekiem. Nie ograniczaj się wyłącznie do polskich przykładów. Szukaj instytucji, których potencjał chciałbyś osiągnąć. Ucz się od najlepszych!
- poznaj istotę mentoringu, zastanów się jakie korzyści może przynieść jego zastosowanie w Twojej firmie

- zdecyduj, którym pracownikom powierzysz pełnienie roli mentora
- jasno określ zakres kompetencji mentora, wyznacz zadania i cele, które w ramach mentoringu chcesz osiągnąć
- pamiętaj, że właściwe działanie mentoringu możliwe będzie dopiero przy wzajemnym zaangażowaniu mentora i jego podopiecznego, odpowiedniej ilości czasu i energii, jaką obie strony muszą poświęcić
- stwórz warunki odpowiednie dla mentoringu: zaufaj swoim pracownikom, w razie potrzeby pomagaj i wspieraj
- wyciągaj wnioski zarówno z porażek, jak i sukcesów

4. MODEL „MENTORING 50+”: WŁĄCZENIE W FUNKCJONOWANIE FIRMY I NIEZBĘDNE NARZĘDZIA.

Prezentowany w niniejszej publikacji model wdrażania mentoringu w funkcjonowaniu firmy opracowany został zgodnie z założeniami projektu, w ramach którego miało miejsce jego testowanie. Wyróżniono w nim omówione w kolejnych częściach podręcznika następujące etapy:

- **przygotowanie mentora:** wyposażenie mentora w kwalifikacje niezbędne do przeprowadzenia praktyki, rozpoznanie kompetencji osobistych wspierających doświadczenie i wiedzę mentora
- **analiza potrzeb szkoleniowych:** ustalenie obszarów kompetencji posiadanych i pożądanых pracownika-ucznia, określenie uwarunkowań przeprowadzenia mentoringu
- **ustalenie celów i zadań:** wytyczenie celów mentoringu i odpowiadających im zadań, wyznaczenie warunków umożliwiających realizację praktyki mentorskiej w miejscu pracy
- **realizacja mentoringu:** typologia zadań i grup docelowych, które szczególnie rekomendowane są do objęcia mentoringiem
- **monitoring i ocena realizacji:** ocena przebiegu i efektywności praktyki z punktu widzenia mentora, ucznia i pracodawcy
- **utrzymanie motywacji i zaangażowania mentora:** sposoby budowania i utrzymywania gotowości mentora do pełnienia roli

Etapy te są wobec siebie chronologicznie i funkcjonalnie zależne, ważne jest zatem zachowanie odpowiedniej kolejności – jednak swoistym wyjątkiem jest etap ostatni. W omawianym modelu utrzymywanie motywacji i zaangażowania mentora zostało potraktowane jako kwestia „horyzontalna”, na którą należy zwrócić uwagę na wszystkich pozostałych etapach wdrażania mentoringu. Omówieniu poszczególnych etapów towarzyszą wzory narzędzi do wykorzystania przez użytkowników modelu – w formie zaproponowanej w podręczniku lub dostosowanej do specyficznych uwarunkowań miejsca pracy.

4.1. PRZYGOTOWANIE MENTORA

Model mentoringu testowany i wdrażany w projekcie zakładał rozpoczęcie procesu włączania go w funkcjonowanie firmy od odpowiedniego przygotowania osób mających pełnić tę rolę. Krok ten powinien być konsekwencją określonych założeń wstępnych, powziętych przez firmę decydującą się na jego zastosowanie. Można je streścić w postaci następujących tez:

1. W środowisku pracy istnieją potrzeby o charakterze szkoleniowym, zawodowym czy organizacyjnym, które mogą być zaspokajane poprzez zastosowanie pracy mentora (wyłącznie w ten sposób bądź komplementarnie z innymi sposobami).
2. W zasobach kadrowych firmy obecne są osoby, które z racji długoletniego doświadczenia, wiedzy oraz predyspozycji osobowościowo-społecznych byłyby gotowe pełnić rolę mentora.
3. Firma tworzy lub może w razie potrzeby stworzyć warunki organizacyjne, czasowe, kadrowe, techniczne i materialne, które umożliwią realizację mentoringu.

Powyższe warunki stanowią minimalne uwarunkowania, w których proces mentoringu ma szansę funkcjonować i przynieść pożądane rezultaty. Należy zwrócić uwagę na hipotetyczny charakter warunku określonego w punkcie 2 – zakłada się, iż w firmie istnieje potencjał mentorski uosabiany przez określonych pracowników, nie zaś „gotowy” mentor. W warunkach polskiego rynku pracy i polityki kadrowej trudno bowiem mówić o istnieniu pracowników, którzy posiadaliby formalne kwalifikacje do podjęcia takiej roli. Zdaniem Davida Clutterbucka, brytyjskiego profesora i światowego autorytetu w dziedzinie mentoringu, jest ona kwestią nie tyle formalnych rygorów, lecz przemodelowania życia zawodowego i wsparcia udzielanego innym. Bycie mentorem – na co zwróci uwagę Czytelnik często napotykający w tekście niniejszego podręcznika zwroty „rola mentora” czy „funkcja mentora” – nie jest odrębnym zawodem, lecz raczej rolą zawodową, spójną z charakterem wykonywanej pracy i poszerzającą ją o możliwości przekazywania wiedzy i doświadczenia w środowisku pracy czy działalności publicznej. Jest zatem rolą zawodową o ogólniejszym, uniwersalnym, choć związanym ze specyfiką pracy zawodowej charakterze.

W prezentowanym modelu przygotowanie mentora do pełnienia jego roli w środowisku pracy obejmuje dwa zasadnicze elementy: umiejętności merytoryczne oraz

osobiste (interpersonalne, „miękkie”). Pozwala to wyposażyć przyszłego mentora w wiedzę i umiejętności niezbędne dla uporządkowanego, metodycznego i minimalizującego ryzyko błędów, jak również rozwijać te przymioty osobowości, które będą naturalnym wsparciem formalnej „narzędziowni” w postaci fachowej wiedzy i pomogą w stworzeniu otwartej, mistrzowsko-uczniowskiej relacji z pracownikiem pobierającym w ten sposób kształcenie zawodowe. Na proces tak rozumianego przygotowania mentorów do pełnienia ich funkcji w realizowanym przez nas projekcie składają się trzy opisane poniżej działania: kurs umiejętności mentorskich, warsztaty rozwoju osobistego i bilans kompetencji.

Program kursu umiejętności mentorskich

Program kursu stworzony został w oparciu o przegląd i analizę oferty rynku szkoleniowego w Polsce kierowaną do osób, które zamierzają w swojej działalności zawodowej szkolić i doskonalić zawodowo inne osoby pracujące (kurs instruktora praktycznej nauki zawodu, kursy metodyczne, trenerskie, coachingowe, itp.). Jego ramy programowe i czasowe w pewien sposób nawiązują do założeń kursów instruktora praktycznej nauki zawodu jako najbliższej mentoringowi, uregulowanej prawnie w Polsce działalności w zakresie zawodowego kształcenia osób dorosłych w miejscu pracy, jak i podkreślają obecny w ofercie kursów trenerskich czy coachingowych nacisk na umiejętności interpersonalne związane z przekazywaniem wiedzy i inspirowaniem do rozwoju, istotne szczególnie w zawodach nietechnicznych, związanych z sektorem usług. Do programu wprowadzono także inne istotne z punktu widzenia zadań mentora zagadnienia, np. analiza potrzeb szkoleniowych czy elementy oceny pracowniczej.

Lp.	Tytuł bloku szkoleniowego	Zagadnienia szczegółowe	Ilość godzin
1.	Zajęcia organizacyjne.	zapoznanie z programem kursu, warunkami zaliczenia, sprawami organizacyjnymi, ćwiczenia integrujące i aktywizujące grupę	2h
2.	Mentoring na współczesnym rynku pracy.	czym jest mentoring – przegląd definicji i podejść, rola mentoringu w procesie doskonalenia zasobów ludzkich, potencjał pracownika dojrzałego do pełnienia roli mentora, wiedza i doświadczenie jako kapitał intelektualny i zawodowy, różnice i podobieństwa pomiędzy	8h

		mentoringiem a coachingiem, mentor, uczeń i pracodawca jako elementy mentoringu, możliwości zastosowania i studia przypadków, korzyści z mentoringu	
3.	Psychologia pracy.	czynniki sprzyjające rozwojowi człowieka i hamujące jego rozwój, mechanizmy uczenia się a metody nauczania, interakcje mentor-uczeń, predyspozycje do pracy, wpływ czynników zewnętrznych na proces pracy, praca jako środowisko interakcji społecznych, procesy i zachowania zbiorowe w środowisku pracy, role zawodowe, przywództwo i autorytet w pracy, wpływ pracy na funkcjonowanie w innych sferach życia (rodzina, społeczeństwo, krąg towarzyski)	5h
4.	Metodyka kształcenia zawodowego dorosłych.	specyfika kształcenia zawodowego osób dorosłych – idea uczenia się przez całe życie, praktyczna nauka zawodu jako element kształcenia zawodowego, budowanie celów i planu działań edukacyjnych, metody i formy nauczania – przegląd i dobór w odniesieniu do zakładanych celów, materiału nauczania oraz uzdolnień uczniów, instruktaż jako metoda kształcenia zawodowego w modelu mentoringu, kształtowanie umiejętności praktycznych oraz kształtowanie postaw w związku z wykonywanym zawodem, metody aktywizujące w kształceniu zawodowym, zarządzanie wiedzą zawodową mentora, poszukiwanie i selekcja źródeł wiedzy, metody i techniki oceny wiedzy	13h
5.	Warsztat umiejętności trenerskich.	techniki i metody pracy z uczestnikami, rola metod aktywizujących i warsztatowych w realizacji szkoleń, przygotowanie materiałów i narzędzi szkoleniowych, planowanie i organizacja procesu szkoleniowego, twórcze myślenie w pracy trenera, skuteczna prezentacja wiedzy, podtrzymywanie koncentracji i zaangażowanie uczestników, radzenie sobie z trudnymi sytuacjami szkoleniowymi, zastosowanie indywidualnych metod szkoleniowych (job coaching, on the job training) w mentoringu, praca warsztatowa – próby i etiudy szkoleniowe	13h
6.	Analiza potrzeb szkoleniowych i zawodowych w mentoringu.	potrzeba szkoleniowa jako fundament procesu kształcenia zawodowego, metody i techniki rozpoznawania i analizy potrzeb (np. wywiad, ankieta, focus, analiza dokumentacji pracowniczej), pojęcie luki kompetencyjnej, przygotowywanie standardów i modeli kompetencji, zasady poprawnego konstruowania popularnych narzędzi analizy potrzeb szkoleniowych (kwestionariusz wywiadu i ankiety), określanie uwarunkowań organizacyjnych i merytorycznych szkolenia	8h

		w oparciu o analizę potrzeb, praca warsztatowa nad narzędziami analizy	
7.	Komunikacja w procesie mentoringu.	istota procesu komunikacji i jego elementy – przekaz, nadawca, adresat, kanały komunikacji, sztuka aktywnego słuchania, udzielanie informacji zwrotnej, dostosowywanie komunikacji do odbiorcy i kontekstu, specyfika komunikacji w środowisku pracy i w procesie mentoringu, błędy i problemy w procesie komunikacji, rola komunikacji w rozwiązywaniu konfliktów, praca warsztatowa – ćwiczenia i symulacje	5h
8.	Zastosowanie ocen pracowniczych w mentoringu.	rola i miejsce ocen pracowniczych w systemie zarządzania personelem i doskonalenia zawodowego, planowanie i wdrażanie systemu ocen, wykorzystanie ocen pracowniczych w praktyce, oceny absolutne i relatywne, zasady prowadzenia rozmów oceniających, wprowadzenie do technik oceny (ranking, porównania, skale, wydarzenia krytyczne, arkusz, portfolio), praca warsztatowa nad konstruowaniem narzędzi oceny	8h
9.	Zarządzanie zmianą i ryzykiem jako kompetencje mentorskie.	zmiana jako proces wewnątrz i na zewnątrz organizacji, ryzyko jako element zmian oraz rzeczywistości społeczno-ekonomicznej, czynniki zmiany, planowanie i monitorowanie zmian, filtrowanie innowacji, zachowania ludzkie wobec zmiany, rodzaje ryzyka w organizacji – ekonomiczne, prawne, ludzkie, technologiczne, kontrola nad ryzykiem, możliwości wykorzystania wiedzy i doświadczenia mentora we współdziałaniu w zarządzaniu zmianą i ryzykiem w firmie – mentor jako prognostyk	5h
10.	Warsztat organizacji i narzędzi procesu mentoringu.	zajęcia praktyczne z zastosowaniem wytycznych i narzędzi ze wstępnej wersji produktu finalnego – planowanie praktyki mentorskiej, aspektów organizacyjnych i merytorycznych, dostosowywanie narzędzi do konkretnych potrzeb uczestników i specyfiki ich zadań, przygotowanie do wyznaczenia celów mentoringu, konsultacje pomysłów uczestników z trenerem	8h
11.	Motywacja pracowników w procesie mentoringu.	czynniki ludzkiej motywacji, hierarchia potrzeb w sferze osobistej i zawodowej, rodzaje bodźców motywacyjnych, automotywacja, autorytet i etyka pracy mentora w procesie motywacji ucznia, sztuka konstruktywnej krytyki, wykorzystanie dobrych praktyk i przykładów sukcesów w motywacji	5h

Razem:	80h
---------------	-----

Program warsztatów rozwoju osobistego

Program warsztatów rozwoju osobistego stanowi uzupełnienie kursu umiejętności mentorskich, w którym przeważają zagadnienia typowo merytoryczne, o kwestie niezwykle ważne dla efektywnego i satysfakcjonującego udziału pracowników w wieku powyżej 50 lat w rynku pracy, zwłaszcza w nowych i będących wyzwaniem rolach, do których z pewnością należy rola mentora w miejscu pracy. Model mentoringu zakłada, iż zmieniająca się kondycja fizyczna i psychiczna dojrzałego pracownika-mentora wymaga działań wspierających, aby jego kapitał zawodowy i intelektualny mógł być skutecznie wykorzystywany dla rozwoju zasobów ludzkich przedsiębiorstwa.

Tytuł warsztatu	Zagadnienia	Czas trwania
Zarządzanie stresem i przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu	zasoby organizmu ludzkiego wobec stresu, reakcje obronne, przyczyny stresu zawodowego, konsekwencje fizyczne i psychiczne czynników stresujących, modyfikacja myślenia i postrzegania jako element zarządzania stresem, wypalenie zawodowe i jego objawy, sposoby minimalizowania zjawiska	10h
Profilaktyka i promocja zdrowia	znaczenie zdrowia fizycznego i psychicznego dla aktywności zawodowej, specyfika zdrowia osób pracujących w wieku dojrzałym i przyczyny zagrożeń, obszary szczególnej uwagi i profilaktyki, rola autodiagnozy w procesie profilaktyki zdrowia, prawidłowe odżywianie, aktywność fizyczna i higiena psychiczna jako czynniki kształtujące zdrowie w wieku dojrzałym	10h
Techniki relaksacji	treningi relaksacyjne wg Jacobsona i Schultza, wizualizacja, techniki medytacji, ćwiczenia izometryczne i energetyzujące, afirmacja, praca z oddechem, relaks od zaraz – uspokajające ćwiczenia i sugestie	10h

Zaprezentowane programy i zawarte w nich zagadnienia stanowią dość szeroką, gruntowną całość, mogącą służyć jako systemowa podstawa programowa kształcenia mentorów w szerszej skali przy zastosowaniu przez instytucje szkoleniowe przygotowujące

kursy mentorskie na otwartym rynku bądź przez duże przedsiębiorstwa, które chcą wykształcić w ten sposób grupę kilkunastu czy kilkudziesięciu mentorów do pracy w swoich strukturach. W przypadku, gdy do pracy mentora przygotowywane są pojedyncze osoby, bądź gdy potencjalny mentor posiada zbieżne z powyższym zakresem kwalifikacje zawodowe (np. dyplom instruktora nauki zawodu, przygotowanie pedagogiczne, trenerskie, licencję doradcy zawodowego czy certyfikaty ze szkoleń zbieżnych tematycznie z blokami kursu) proces przygotowania może być skrócony oraz dostosowany do potrzeb i możliwości konkretnego środowiska, w którym model mentoringu będzie wdrażany. Możliwe jest również rozbięcie opisywanego procesu przygotowania na etap zasadniczy – zawierający najbardziej niezbędne zagadnienia, po którym nastąpi przygotowanie i realizacja pierwszych zadań mentorskich i etap zaawansowany, doskonalący – w czasie którego mentor uzyska wiedzę bardziej szczegółową, taką, której ewentualny niedobór zidentyfikuje w drodze oceny zewnętrznej bądź samooceny.

Bilans kompetencji mentora

Bilans jest narzędziem, które wraz z warsztatami rozwoju osobistego tworzy bazę przygotowania mentorów od strony ich osobistych, jednakże połączonych z kontekstem pracy zawodowej, umiejętności i predyspozycji. Pozwala na ocenę kandydata na mentora w odniesieniu do pewnego zestawu – typu idealnego kompetencji, jakimi powinna cechować się osoba, zamierzająca podjąć się kształcenia i doskonalenia swoich współpracowników. Na poniższy zespół pożądanych kompetencji mentora, zaczerpnięty na potrzeby konstrukcji narzędzia z literatury przedmiotu (Bohowicz, Wasilewska i in. 2008, Clutterbuck, Megginson i in. 2008), składają się następujące cechy:

- aktywne słuchanie: odnoszenie się ze zrozumieniem do wypowiedzi innych osób, nieprzerywanie wypowiedzi
- precyzyjne przekazywanie informacji: jasność i spójność wypowiedzi, umiejętność dostosowania przekazu do sytuacji i odbiorcy
- utrzymywanie relacji ze współpracownikami: nastawienie na współpracę, zaufanie, dbałość o przyjazny klimat relacji w miejscu pracy
- planowanie: zdolności organizacyjne, ustalanie celów, zadań i ich hierarchii, przewidywanie zdarzeń

- motywowanie: docenianie wkładu innych osób, mobilizowanie i wspieranie
- ocenianie: wyrażanie opinii, rozpoznawanie silnych i słabych stron współpracowników oraz swoich, rozdzielanie oceny merytorycznej od personalnej
- udzielanie informacji zwrotnych: szczerze, zarówno pozytywne jak i krytyczne ocenianie sytuacji, reagowanie na zdarzenia, krytykowanie bez naruszania godności osobistej
- dzielenie się wiedzą: przekazywanie informacji, otwartość na korzystanie z pomysłów i wiedzy przez innych
- kompetencje stanowiskowe związane z charakterem pracy

Poniższy arkusz bilansu kompetencji został zaproponowany jako narzędzie do zastosowania w formie wywiadu z kandydatem na mentora. Rozpoznanie to może przeprowadzić psycholog bądź doradca zawodowy zewnętrzny wobec firmy lub zatrudniony w niej, ewentualnie inna osoba kompetentna w zakresie prowadzenia tego typu rozmów i rozpoznawania kompetencji pracowników (np. specjalista ds. HR).

Arkusz bilansu kompetencji mentora

Obszar kompetencji mentora	Przykładowe pytania do dyskusji na temat kompetencji	Odpowiedź respondenta	Uwagi	Ogólna ocena poziomu kompetencji (1 – najniższa, 5 – najwyższa)
Aktywne słuchanie	Czy zwykle daje Pan/Pani swoim rozmówcom oznaki słuchania i rozumienia tego, co mówią? Czy zdarza się Pani/Panu przerywać wypowiedzi innych osób?			
Precyzyjne przekazywanie informacji	W jaki sposób dostosowuje Pan/Pani sposób mówienia i przekaz w zależności od sytuacji i odbiorcy? Jak otoczenie zawodowe odczytuje			

	Pani/Pana wypowiedzi i polecenia?			
Utrzymywanie relacji ze współpracownikami	Jak określił(a)by Pan/Pani stopień swojego zaufania do współpracowników? Czy zdarza się Pani/Panu popadać lub wywoływać konflikty z innymi?			
Planowanie	W jaki sposób radzi Pan/Pani sobie w sytuacjach wymagających ustalenia celów i zadań? Jak określa Pan/Pani, co w danej chwili jest najważniejsze, a co mniej ważne?			
Motywowanie	W jaki sposób daje Pan/Pani do zrozumienia, że współpracownik zrobił coś pozytywnego i ważnego? Jakich sposobów używa Pan/Pani, by wesprzeć współpracownika, który zмага się z problemem lub wątpi w siebie?			
Ocenianie	W jaki sposób wyraża Pan/Pani swoją ocenę, gdy wymaga tego sytuacja? Czy łatwo/trudno jest Pani/Panu wyrazić niepoehlebną ocenę, gdy jest to konieczne?			
Udzielanie informacji zwrotnych	Czy potrafi Pan/Pani oddzielić krytykę postępowania od oceny osoby współpracownika?			
Dzielenie się wiedzą	Czy chętnie dzieli się Pan/Pani wiedzą, pomysłami i spostrzeżeniami w środowisku pracy? Jak reaguje Pan/Pani w sytuacji, gdy inna osoba chce skorzystać z			

	Pani/Pana wiedzy bądź pomysłu?			
Kompetencje stanowiskowe	<p>Jak długo związany(a) jest Pan/Pani z firmą bądź branżą?</p> <p>Jak długo pracuje Pan/Pani na obecnym stanowisku?</p> <p>Co jest Pani/Pana mocną stroną jako fachowca, profesjonalisty?</p>			
Podsumowanie – mocne strony w obszarze kompetencji mentorskich:				
Podsumowanie – słabe strony w obszarze kompetencji mentorskich:				
Rekomendacje na okres przygotowania i pełnienia roli mentora:				
Miejscowość, data:		Podpis mentora:	Podpis przeprowadzającego bilans:	

4.2. ANALIZA POTRZEB SZKOLENIOWYCH.

Analiza potrzeb związanych z kształceniem i rozwojem kadr to obecnie jedno z najważniejszych zadań tzw. organizacji uczącej się – struktury nastawionej na zmianę, doskonalenie, sprostanie wymogom konkurencyjności. Zgodnie z założeniami niniejszego modelu, jest to także kompetencja, którą przynajmniej w elementarnym zakresie powinien posiadać pracownik pełniący rolę mentora. Badania potrzeb szkoleniowych, realizowane wysoko standaryzowanymi narzędziami na większych grupach, przeprowadzane są zwykle w firmie przez komórkę odpowiedzialną za zarządzanie zasobami ludzkimi bądź zewnętrzną firmę, która realizować ma projekt szkoleniowy dla pracowników. Doświadczenia mentora oczywiście mogą i powinny być pomocne przy realizacji badań potrzeb szkoleniowych w ten sposób, jednak ze względu na fakt, iż mentoring jest relacją bardziej zindywidualizowaną aniżeli tradycyjne szkolenie grupowe rozpoznanie przez niego potrzeb pracownika powinno mieć analogiczny charakter. Jest to istotne zwłaszcza w mniejszych przedsiębiorstwach, w których nie istnieje regularny i uporządkowany system badania potrzeb szkoleniowych. W przypadku zaś jego istnienia (co najczęściej ma miejsce w dużych firmach) rozpoznanie takie może mieć charakter uzupełniający lub poprzedzający dokładniejszą analizę wykonaną przez wyznaczoną osobę lub dział. Prosty i możliwy do przeprowadzenia przez mentora nie będącego jednocześnie wytrawnym badaczem, lecz jednocześnie adekwatny do idei mentoringu sposób uzyskania informacji obejmować może następujące zagadnienia:

- sytuacja zawodowa przyszłego ucznia mentora
- posiadane i pożądane kompetencje związane ze stanowiskiem pracy
- rozpoznanie rzeczywistych sytuacji z pracy zawodowej ucznia
- analiza oczekiwań ucznia wobec procesu mentoringu

W ten sposób zostało zaprojektowane prezentowane poniżej kwestionariusz rozmowy identyfikującej potrzeby szkoleniowe ucznia mentora – umożliwi wgląd w posiadane i pożądane kompetencje pracownika, niezbędny mentorowi dla zaprojektowania procesu kształcenia w miejscu pracy, z drugiej zaś strony może stanowić punkt wyjścia do pogłębionego badania wykonywanego np. przez dział HR bądź współpracy ze specjalistą tego działu przy identyfikacji zestawu pożądanych kompetencji, do których nabycia ma prowadzić mentoring.

Kwestionariusz rozmowy identyfikującej potrzeby szkoleniowe pracownika-ucznia

1. Imię i nazwisko:.....
2. Stanowisko pracy:
3. Staż pracy: (lat) ogółem, w tym w firmie (lat)
4. Wykształcenie:
-
(nazwa szkoły/uczelni, kierunek/zawód i specjalność, uzyskany stopień/tytuł/dyplom, rok rozpoczęcia i ukończenia)
5. Wykształcenie uzupełniające:
-
(kursy, szkolenia, certyfikaty, itp. – nazwa, rok uzyskania, instytucja organizująca)
6. Charakterystyka obecnie wykonywanej na stanowisku pracy i zakresu obowiązków:
.....
.....
7. Związek obecnie wykonywanej pracy z dotychczasowym doświadczeniem zawodowym i/lub uzyskanym wykształceniem:
.....
.....
8. Ocena przydatności dotychczasowego doświadczenia i/lub wykształcenia do pracy na stanowisku:
.....
.....
9. Mocne strony zidentyfikowane przez pracownika w kontekście jego pracy na obecnym stanowisku:
.....
.....
10. Słabe strony zidentyfikowane przez pracownika w kontekście jego pracy na obecnym stanowisku:

.....
.....

11. Przykłady i opis sytuacji, w których pracownik odczuwa słabe strony swoich dotychczasowych kompetencji i doświadczenia w pracy na obecnym stanowisku, konsekwencje wystąpienia takich sytuacji:

.....
.....

12. Podejmowane dotychczas sposoby radzenia sobie z sytuacjami niedoboru kompetencji i doświadczenia:

.....
.....

13. Opinia pracownika na temat możliwości podniesienia swoich teoretycznych i praktycznych umiejętności w drodze mentoringu, motywacje do skorzystania z takiego rozwiązania:

.....
.....

14. Oczekiwania pracownika wobec kształcenia zawodowego w formie mentoringu

.....
.....

15. Treści i zagadnienia, które pracownik szczególnie chciałby przyswoić w drodze mentoringu:

.....
.....

16. Informacje o gotowości organizacyjnej do rozpoczęcia mentoringu – czas, jaki może zostać poświęcony na naukę, termin rozpoczęcia i zakończenia:

.....
.....

17. Podsumowanie rozpoznania potrzeb szkoleniowych (wypełnia mentor po przeprowadzeniu rozmowy):

Rodzaj kompetencji	Zakres kompetencji posiadanych	Zakres kompetencji pożądaných na stanowisku	Różnica – obszar luki kompetencyjnej do zniwelowania	Możliwości uzupełnienia braków kompetencji w drodze mentoringu
Formalne kwalifikacje i wiedza teoretyczna				
Umiejętności praktyczne i wiedza proceduralna				
Ocena zasadności zastosowania mentoringu wobec pracownika				
Proponowany zarys tematyczny mentoringu				

.....

(Podpis mentora)

4.3. USTALENIE CELÓW I ZADAŃ.

Ustalenie celów i zadań do zrealizowania przez mentora i ucznia, będące drugim z etapów przygotowawczych mentoringu, jest w dużej mierze możliwe do określenia przy wykorzystaniu wyników analizy potrzeb szkoleniowych omówionych w poprzedniej części. Zidentyfikowane braki kompetencji teoretycznych i praktycznych wymagają przełożenia na język działań, które umożliwią ich zniwelowanie i określenia szeregu warunków, w których miałyby to nastąpić. Ustalenie celów i zadań to także etap, na którym mentoring od analizy stanu wiedzy i umiejętności ucznia-pracownika czy potrzeb szkoleniowych firmy przechodzi w bardziej sformalizowane, wiążące ustalenia, nabierające charakteru swoistego kontraktu między mentorem, jego uczniem a pracodawcą (bądź jego reprezentantem, np. kierownikiem ds. kadr). Poniższy zestaw dwóch narzędzi – karty celów i zadań mentoringu oraz harmonogramu mentoringu - pozwala w czytelny sposób zebrać różnorodne informacje niezbędne do ustalenia celów, zadań, niezbędnych warunków, a także ram czasowych mentoringu. Uwzględniono tu pięć grup czynników, od których zależą możliwości przebiegu mentoringu:

- **warunki organizacyjno-kadrowe:** czas pracy oraz zakres obowiązków mentora i ucznia w trakcie nauki w miejscu pracy oraz ich ewentualne modyfikacje (np. zastępstwa, uelastycznienie grafików, itp.), czas i ewidencja odbywanych zajęć
- **warunki techniczne:** miejsce odbywania mentoringu, konieczne zmiany techniczne na stanowisku pracy bądź wygospodarowanie odrębnego miejsca, niezbędny sprzęt, aranżacja przestrzeni, organizacja ewentualnych zajęć w terenie, przepisy BHP
- **warunki dydaktyczne:** niezbędna do prowadzenia mentoringu literatura fachowa, dokumentacja, oprogramowanie, materiały do zajęć praktycznych, materiały biurowe
- **warunki materialne:** sposób rozliczania i wynagrodzenia pracy mentora (dodatek finansowy, premia, pozafinansowe środki motywacyjne) i innych kosztów związanych z odbyciem mentoringu (materiały, pomieszczenia, energia, itp.)
- **inne warunki:** specyficzne dla miejsca pracy lub branży

Uzupełnieniem prezentowanych narzędzi jest szablon ramowego programu szkolenia w miejscu pracy – narzędzie służące do zaprojektowania i zakresu merytorycznego oraz organizacyjnego konkretnej formy pracy z uczniem, jaką może wykonywać mentor w trakcie pełnienia swojej roli.

Karta celów i zadań mentoringu

1. Imię i nazwisko pracownika-ucznia:
2. Stanowisko pracownika-ucznia:
3. Staż pracy pracownika-ucznia: (lat), w tym w obecnym zakładzie (lat)
4. Obszary luki kompetencyjnej i potrzeb szkoleniowych oraz zawodowych zidentyfikowane w toku analizy:

Rodzaj kompetencji	Kompetencje posiadane	Kompetencje wymagane	Zidentyfikowane potrzeby i braki
Formalne kwalifikacje (wykształcenie, certyfikaty, dyplomy, itp.)			
Praktyczne umiejętności i wymogi stanowiskowe			

5. Powód korzystania z mentoringu przez pracownika-ucznia:

Powód	Tak/Nie	Szczegółowe informacje
Zdobycie nowych kwalifikacji w związku z pracą na stanowisku		
Podniesienie istniejących kwalifikacji w związku z pracą na stanowisku		
Zmiana stanowiska pracy		
Inne		

6. Imię i nazwisko mentora:
7. Stanowisko mentora:
8. Staż pracy mentora: (lat), w tym w obecnym zakładzie (lat)
9. Wykaz kwalifikacji i umiejętności praktycznych mentora niezbędnych do przeprowadzenia mentoringu:

.....

.....

.....

.....

10. Cele zawodowe do zrealizowania w trakcie mentoringu:

Lp.	Cel zawodowy	Oczekiwane efekty	Termin realizacji (od-do)
1.			
2.			
3.			

11. Termin zakończenia mentoringu: (miesiąc i rok)

12. Termin oceny efektów mentoringu i jej proponowane formy:

.....

.....

.....

.....

13. Opis warunków niezbędnych do realizacji mentoringu:

Rodzaj warunków	Opis warunków	Możliwości zapewnienia, konieczne nakłady i koszty
Warunki organizacyjno-kadrowe		
Warunki techniczne		
Warunki dydaktyczne		
Warunki materialne		
Inne warunki		

14. Osoba odpowiedzialna za nadzór i ocenę przebiegu mentoringu (imię, nazwisko, stanowisko służbowe):

.....

Miejscowość, data:

Podpis mentora

Podpis pracownika-ucznia

Podpis pracodawcy

.....

.....

.....

Harmonogram mentoringu

Lp.	Szczegółowe cele zawodowe	Formy realizacji	Wymiar czasowy	Termin realizacji	Uwagi

Miejscowość, data:

Podpis mentora

Podpis pracownika-ucznia

Podpis pracodawcy

.....

.....

.....

Szablon programu szkolenia w miejscu pracy prowadzonego w ramach mentoringu

1. Tytuł/nazwa szkolenia:
2. Ilość godzin:h, w tym kształcenia teoretycznegoh, praktycznegoh
3. Ilość uczestników:
4. Termin rozpoczęcia i zakończenia szkolenia:
5. Opis wiedzy i umiejętności, jakie powinien przyswoić pracownik-uczeń:

.....
.....

6. Harmonogram szkolenia:

Lp.	Tytuł bloku szkoleniowego	Zagadnienia szczegółowe	Metody i środki dydaktyczne	Liczba godzin	Data i godziny zajęć
1.					
2.					
3.					

7. Materiały i środki niezbędne w trakcie realizacji szkolenia:

.....
.....

8. Przewidywany sposób sprawdzenia wiedzy i umiejętności uczestników szkolenia:

.....
.....

9. Przewidywany sposób ewidencji i dokumentacji szkolenia:

.....

Miejscowość, data:

Podpis mentora

.....

Podpis pracownika-ucznia

.....

Podpis pracodawcy

.....

4.4 REALIZACJA MENTORINGU

Praktyczne aspekty i możliwości realizacji mentoringu zostały poniżej ukazane przez pryzmat dwóch istotnych wymiarów określonych na etapie przygotowania modelu: zadań, jakie realizować może osoba pełniąca rolę mentora w miejscu pracy oraz grup, jakie z uwagi na specyfikę swojej sytuacji zawodowej szczególnie należałoby objąć tego typu wsparciem.

Zadania rekomendowane do realizacji przez mentora

Teoretyczne i/lub praktyczne przeszkolenie w miejscu pracy. W przytoczonych wcześniej definicjach mentoringu obszar ten jest często podkreślany i ukazywany jako „naturalna”, podstawowa powinność osoby pełniącej rolę mentora. W zależności od kompetencji mentora, uwarunkowań i możliwości firmy oraz potrzeb osób podlegających mentoringowi przeszkolenie może obejmować różne zakresy: wymogi i czynności obowiązujące na określonym stanowisku pracy, specyfikę branży i jej rynkowego otoczenia bądź też obowiązujące procedury i przepisy (regulacje wewnętrzne, prawo). Szkolenia te są częstym i niezbędnym elementem rozpoczynania współpracy z pracownikami o krótkim stażu pracy, rozpoczynającymi karierę zawodową lub przechodzącymi do nowej branży. Umożliwiają transfer wiedzy praktycznej, kontekstowej, ściśle związanej z życiem firmy i branży (know-how) – mogą stanowić zatem alternatywę lub uzupełnienie dla szkoleń zawodowych oferowanych na rynku, mających zwykle ogólniejszy charakter (np. sesje praktyczne z mentorem po odbyciu szkolenia teoretycznego w jednostce szkoleniowej). Jest to ważne zwłaszcza wtedy, gdy firma nie dysponuje trenerami wewnętrznymi lub regularnie współpracującymi, którzy dobrze znają realia jej funkcjonowania. Odpowiednio przygotowany i wyszkolony mentor to również alternatywa lub uzupełnienie wobec instytucji praktycznego instruktora zawodu, która rzadko istnieje w firmach branży innych niż techniczne i której założenia w zbyt małym stopniu uwzględniają zmieniający się charakter współczesnego rynku pracy (np. rosnącą rolę umiejętności miękkich).

Zapoznanie z kulturą organizacyjną i obyczajami obowiązującymi w miejscu pracy. Zadanie to może stanowić konsekwentny i uzupełniający etap następujący po przeszkoleniu nowego pracownika przez mentora w zakresach opisanych powyżej. Mentor jako osoba dojrzała zawodowo i życiowo, znająca historię firmy („story-teller”), a także

cechująca się – co pokazują badania pracowników 45/50+ - dużą lojalnością i szacunkiem wobec pracy może wystąpić w roli autorytetu w zakresie kultury i obyczajów firmy, które powinien przyswoić młodszy wiekiem bądź stażem pracownik. Jest to istotne zwłaszcza w dużych firmach o skomplikowanej strukturze, tak z sektora publicznego, jak i prywatnego, które przykładają ogromną (choć różnie rozumianą) wagę do komunikacji pośredniej i bezpośredniej, hierarchii stanowisk i spraw, obiegu informacji, etyki pracy, funkcjonowania zespołów pracowniczych czy nawet wizerunku pracownika. Te aspekty pracy stają się jednocześnie coraz ważniejsze dla całej gospodarki, wraz z jej rosnącym zakorzenieniem w wiedzy, wytworach niematerialnych i umiejętnościach miękkich. Dzięki pomocy mentora zrozumienie i przyswojenie kultury organizacyjnej staje się szybsze, obarczone mniejszym ryzykiem dyskomfortu „uczenia się na własnych błędach”, a tym samym może wpływać pozytywnie na przyspieszenie procesu adaptacji do miejsca pracy.

Obserwacja i ocena jakości pracy oraz postępów pracowników-uczniów. Rola mentora w formalnym i nieformalnym wdrożeniu pracownika w arkana pracy zawodowej jest ogromna, nie powinna jednak ograniczać się do prostego instruktażu zawodowego czy transferu wiedzy „niepisanej”. Kolejny obszar potencjalnej aktywności mentorów stanowią działania związane z obserwacją i oceną jakości pracy i postępów dokonywanych przez pracowników, będących ich uczniami. Jest to także logiczny i konsekwentny wobec wcześniejszych etapów krok – mentor dysponujący wiedzą o swoim uczniu, jego stanie wyjściowym i celach do osiągnięcia posiada dużą legitymizację do dokonywania ocen i wydawania opinii. W przypadku dużych firm, które posiadają wyspecjalizowane komórki i pracowników zajmujących się tą kwestią, oceny dokonywane przez mentora mogą mieć charakter komplementarny, uzupełniający wobec ogólnego systemu ocen obowiązującego w firmie – powinny być dokonywane spójnie z istniejącą metodologią i narzędziami oraz konieczna jest współpraca mentora z komórką lub specjalistą do spraw ocen. Z drugiej strony, mogą być także częścią większego systemu ocen pracowniczych, kierowaną specjalnie do pracowników z grup docelowych mentoringu. W mniejszych przedsiębiorstwach, gdzie system ocen pracowniczych jest słabo rozwinięty, zastosowanie go wobec uczniów mentora może z kolei być rodzajem pilotażu, poprzedzającego stworzenie i wprowadzenie pełnowymiarowego systemu do przyszłego użytku. Ocena jakości pracy podopiecznego to element istotny także dla samego mentora, dostarczający wiedzy i refleksji nad jakością i skutecznością własnej pracy w roli praktycznego trenera kompetencji zawodowych.

Współudział w analizie i działaniach na rzecz zaspokojenia potrzeb szkoleniowych pracowników. Z racji charakteru swojej pracy z powierzonymi jego opiece pracownikami mentor wchodzi w posiadanie dużego zasobu wiedzy na temat stanu wyjściowego ich kwalifikacji i umiejętności, luk do uzupełnienia w tym zakresie, słabych i mocnych stron podopiecznych w procesie doskonalenia zawodowego. Wiedza ta może i powinna być wykorzystywana w procesie analizy potrzeb szkoleniowych pracowników przedsiębiorstwa, a potencjalna rola mentora to współpraca z osobami i komórkami odpowiedzialnymi za przygotowanie tejże analizy. Ma to szczególne znaczenie w firmach o dużym stopniu rotacji personelu lub intensywnie zwiększających zatrudnienie, w których nowe kadry trzeba często szkolić. Współpraca mentora z pionem szkoleń może być przydatna i istotna także na etapie podejmowania działań w kierunku zaspokojenia tych potrzeb: stworzenia okresowego planu szkoleń, określenia ich tematyki, doboru uczestników szkolenia, poszukiwania trenerów, przygotowania materiałów i narzędzi, kończąc na ewaluacji szkolenia i ocenie jego efektywności z perspektywy ex-post. W przypadku, gdy mentor wykazuje szczególne kompetencje dydaktyczno-trenerskie możliwe jest ponadto powierzenie mu przeprowadzenia (w całości lub w części – wraz z trenerem) zajęć w ramach zaplanowanych szkoleń. To zadanie może stanowić tym samym pomost pomiędzy rolą mentora a wewnętrznego szkoleniowca w firmie i zwiększyć szanse wykorzystania posiadanego potencjału zawodowego i intelektualnego, także po zakończeniu aktywności zawodowej (np. kontynuacja współpracy z firmą po przejściu na emeryturę w roli trenera).

Konsultacje i pomoc przy realizacji zadań po zakończeniu wsparcia mentorskiego. Według założeń niniejszego modelu jednym z najważniejszych elementów organizacyjnych mentoringu jest określenie ram czasowych trwania tego rodzaju wsparcia pracownika przez pracownika. Nie da się jednak wykluczyć sytuacji, w której dawny uczeń mentora może potrzebować, choćby doraźnie, jego pomocy w którejś z wymienianych tu form. Organizując i planując proces mentoringu dobrze byłoby zatem przewidzieć możliwość zwracania się przez ucznia o pomoc w nurtujących, bieżących sprawach także po zakończeniu wsparcia. Jest to ważne nie tylko dla ucznia, który zyskuje w ten sposób konkretną pomoc, ale i dla samego mentora, którego wiedza i doświadczenie po zakończeniu cyklu pracy ze swoim podopiecznym nadal pozostaną aktywnymi, wykorzystywanymi w praktyce zasobami. Ten sposób utrzymania aktywności mentora może być istotny zwłaszcza wtedy, gdy nie pełni on

swej roli w regularny i nieprzerwany sposób, a jedynie w sytuacjach wymagających zastosowania tej formy doskonalenia zawodowego pracownika.

Wsparcie w zakresie adaptacji i motywacji do pracy. Omówione do tej pory formy pracy mentora można określić jako „twarde” – obliczone na realizację konkretnych, mierzalnych i ściśle określonych czasowo celów, z możliwością przypisania każdemu z nich konkretnych procedur i narzędzi. Nie wyklucza to jednak traktowania mentoringu jako wsparcia również o „miękkim” charakterze, także zgodnym z jego funkcjonującymi w literaturze przedmiotu definicjami, podkreślającymi mistrzowsko-uczniowski charakter relacji, wspieranie na drodze do rozwoju, ukazywanie pozytywnych postaw i wartości. Wsparcie podopiecznego w zakresie adaptacji i motywacji to rezultat umiejętności wykorzystywanych umiejętności interpersonalnych mentora: aktywnego słuchania, odpowiedniego kierowania rozmową i zadawania pytań, udzielania rad, wskazywania problemów do samodzielnego przemyślenia, stosunku do uczącego się, najczęściej młodszego pracownika, wytyczania perspektyw na przyszłość i celów do osiągnięcia. Trudno mówić o tym zadaniu jako odrębnej formie pracy mentora z uczniem – bycie wspierającym autorytetem, mistrzem to raczej swego rodzaju „kwestia horyzontalna”, która powinna być obecna we wszystkich innych rodzajach realizowanych zadań.

Współdziałanie w zakresie zarządzania firmą, szczególnie w obszarze zasobów ludzkich, zmiany i ryzyka. Zadanie to wykracza nieco poza przyjęty na potrzeby niniejszego modelu schemat relacji mentor-uczeń, jednak ze względu na możliwości wykorzystania bogatej wiedzy i doświadczenia mentora także warto jest omówienia. Wieloletnie doświadczenie i praktyczna wiedza dojrzałego pracownika to ogromny kapitał na przyszłość firmy nie tylko w zakresie doskonalenia jej kadr, ale także strategii zarządzania. Stąd też w niektórych koncepcjach mentoringu rekomenduje się wykorzystanie wiedzy mentora, zarówno tej ogólnej o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, jak i tej dotyczącej stanu kompetencji powierzonych jego opiece pracowników, przy opracowywaniu koncepcji zarządzania – zwłaszcza w obszarze zasobów ludzkich, zarządzania zmianą oraz ryzykiem. Wiedza o przeszłości firmy wraz z perspektywnym spojrzeniem w przyszłość (reprezentowaną przez podopiecznych mentora) tworzą unikalną całość, która może być wykorzystana poprzez jego zaangażowanie w roli doradcy, eksperta, konsultanta, opiniodawcy.

Grupy zawodowe rekomendowane do objęcia modelem mentoringu

Nowi pracownicy (bez stażu bądź o krótkim stażu pracy, młodzi, rozpoczynający karierę w danej branży). Problemy tej grupy, w których rozwiązaniu pomocny jest mentor, mogą być wewnętrznie zróżnicowane w zależności od faktu, czy osoba nowo zatrudniona pracowała wcześniej w innych miejscach, czy dopiero rozpoczyna karierę zawodową. Osoby posiadające uprzednie doświadczenie zawodowe mogą wymagać przygotowania przede wszystkim w sferze wewnętrznych procedur czy kultury organizacyjnej, podczas gdy pracownikowi dopiero rozpoczynającemu karierę zawodową lub nowemu w danej branży potrzebne będzie bardziej intensywne wsparcie, polegające na pomocy w rozeznaniu branży, rynku czy kontrahentów. Proces mentoringu może – w zależności od sytuacji – stanowić uzupełnienie, a nawet alternatywę dla szkoleń zawodowych przygotowujących nowych pracowników do ich obowiązków.

Pracownicy powracający do pracy po dłuższej przerwie (po dłuższej chorobie, urlopie macierzyńskim bądź wychowawczym, itp.). Długotrwała przerwa w karierze zawodowej, wywołana problemami zdrowotnymi, urlopem macierzyńskim bądź wychowawczym to ryzyko dezaktualizacji kwalifikacji, wiedzy praktycznej, ale również wykluczenia ze struktur społecznych i towarzyskich miejsca pracy. Praca mentora z osobami z tej grupy może mieć szczególne znaczenie dla odświeżenia wiedzy i praktycznych umiejętności, przekazania informacji o zmianach, jakie zaszły w miejscu pracy, jego otoczeniu prawnym czy rynkowym. Zapewnia także nie mniej ważne wsparcie w wymiarze powrotu do pracy jako środowiska społecznego i potwierdzenia pozycji pracownika w nim. Warto zauważyć, iż dzięki rozwojowi nowych technologii informatycznych i włączeniu do polskiego prawodawstwa pojęcia telepracy praca mentora z tą grupą może być realizowana w trybie na odległość, rozpoczynając się jeszcze przed właściwym powrotem z (tworząc tym samym rodzaj „łagodnego przejścia”) czy w miarę możliwości przybierając formę mniej intensywnego, lecz regularnego kontaktu przez cały okres rozłąki z pracą.

Osoby bezrobotne w trakcie odbywania stażu bądź przygotowania zawodowego. Charakterystyka tej grupy i jej problemów jest w dużym stopniu zbieżna z pracownikami nowymi i powracającymi na rynek pracy. Oprócz zapewnienia wsparcia w już wymienionych obszarach, grupie tej ze strony mentora niezbędna wydaje się przede wszystkim obserwacja i ocena postępów w pracy na stanowisku. Mentor, który pomagał we wdrożeniu się w

specyfikę tej pracy i wyznaczał cele oraz zadania do realizacji, stanowi najbardziej odpowiedniego i kompetentnego kandydata na osobę dokonującą obserwacji i oceny tego typu, a następnie wydania opinii o pracy stażysty. Ze względu na szereg problemów psychospołecznych dotyczących osoby pozostające bez zatrudnienia (niska samoocena, obniżenie aspiracji życiowych, itp.) postać kompetentnego mentora może być także elementem wspierającym szerszy proces aktywizacji i reintegracji zawodowej osoby bezrobotnej. Jeżeli wziąć pod uwagę fakt, iż bezrobocie łączy się z zagrożeniem wykluczeniem społecznym specyficznych grup (np. osoby o niższych kwalifikacjach, kobiety powracające na rynek pracy, młodzież, osoby starsze, mieszkańcy terenów infrastrukturalnie i społecznie zaniedbanych), ich objęcie wsparciem mentorskim wpisuje się w ideę wyrównywania szans w dostępie do rynku pracy. Pozytywną rolę mentora w tym zakresie potwierdziły nasze wcześniejsze doświadczenia we wdrażaniu mentoringu jako elementu reintegracji zawodowej długotrwale bezrobotnych kobiet (zob. John 2008). Tym samym mentoring może być elementem projektów nie tylko o biznesowym, lecz również społecznym charakterze i stosowany przez instytucje rynku pracy, polityki społecznej czy organizacje pozarządowe wobec grup docelowych swoich działań i programów.

Pracownicy służby cywilnej w okresie odbywania służby przygotowawczej. Praca mentora z tą grupą może obejmować elementy podobne do wskazanych powyżej, jednak dostosowane do realiów pracy w administracji publicznej i ustawowych standardów odbywania służby przygotowawczej. Jej przydatność może być szczególnie zwłaszcza na etapach przygotowania praktycznego oraz przygotowania do egzaminu potwierdzającego uzyskane kwalifikacje, ze względu na to, iż muszą się one odbywać w jednostce administracyjnej zatrudniającej urzędnika rozpoczynającego karierę w służbie cywilnej.

Uczniowie szkół zawodowych, praktycznej nauki zawodu oraz studenci. Obligatoryjna praktyka zawodowa to istotny element kształcenia zawodowego zarówno na poziomie zasadniczym i średnim, jak również wyższym, zwłaszcza w odniesieniu do obecnych w polityce krajowej i europejskiej haseł budowania systemu edukacji ściśle powiązanego z potrzebami rynku pracy. Coraz większa liczba szkół i pracodawców rozwija programy wzajemnej współpracy, w których z powodzeniem można stosować model mentoringu. Dla grupy tej praca pod opieką mentora stanowi ważne przejście od szkolnej teorii do praktycznego know-how niezbędnego w życiu zawodowym, a także sposobność do budowania pozytywnych postaw wobec pracy i przekazywania elementów jej etyki.

Uczestnicy programów praktyk i pozyskiwania talentów (studenci, absolwenci). Ten element rozwoju zawodowego młodych osób plasuje się poza instytucjonalnym systemem kształcenia, jednak jest coraz intensywniej rozwijany zwłaszcza przez dużych pracodawców sektora prywatnego, którzy w ten sposób chcą pozyskać młodych, obiecujących pracowników, by z czasem wyszkolić ich na wartościowych specjalistów. Mentor może odegrać tu znaczącą rolę nie tylko w zakresie przygotowania do praktyki lub pracy na konkretnym stanowisku i wyposażenia a praktyczne know-how, ale i nauczyciela obyczajów i reguł korporacyjnych, odgrywających w tego typu firmach kolosalne znaczenie. Z punktu widzenia pracodawcy zastosowanie modelu mentorskiego stanowi też przejaw realizacji innych idei ważnych dla dużych korporacji: transferu wiedzy, zarządzania wiekiem i różnorodnością czy też społecznej odpowiedzialności biznesu.

4.5 MONITORING I OCENA MENTORINGU.

Planując realizację określonego cyklu organizacyjnego i dydaktycznego jakim jest mentoring, należy przewidzieć także narzędzia i sposoby jego monitorowania i oceny. Pracodawca decydujący się na wykorzystanie mentoringu w miejscu pracy powinien wyznaczyć osobę odpowiedzialną za realizację tego zadania już na etapie ustaleń organizacyjno-dydaktycznych omówionych w punkcie 4.3 – ze względu na specyfikę zadania byłoby wskazane, aby pracownik ten posiadał wiedzę dotyczącą zagadnień zarządzania kadrami, narzędzi badawczych lub narzędzi oceny pracowniczej (np. pracownik działu HR). Zaproponowane poniżej narzędzia umożliwiają ocenę procesu mentoringu z punktu widzenia trzech stron zaangażowanych w jego przygotowanie i realizację – mentora, ucznia oraz pracodawcy bądź jego reprezentanta. Ze względu na procesualny, rozciągnięty w czasie charakter mentoringu dużą część narzędzi przeznaczonych zarówno dla ucznia, jak i mentora zajmują tabele o charakterze dziennika (nazwą tą określono zresztą całość narzędzia). Pozwalają one na uzyskanie kumulatywnego, całościowego, nie ograniczonego do wyrywkowych spostrzeżeń i zawierającego cechy monitoringu, obrazu prowadzonych działań i ich dynamiki – zmieniającego się stanu wiedzy ucznia, ewolucji jego postaw oraz postaw mentora, uchwycenie momentów „szczytowych” i „kryzysowych” procesu uczenia się. Forma dziennika i konieczność jego regularnego wypełniania pełni pośrednio także funkcję dyscyplinującą, zarówno dla mentora, jak i jego ucznia, przypominając o konieczności sprostanania pewnym standardom towarzyszącym kształceniu w miejscu pracy.

Narzędzia koncentrują się także na opisanym w poprzednich częściach podręcznika kluczowym aspekcie mentoringu jako modelu praktycznego kształcenia zawodowego, jakim jest nabycie i możliwość wykorzystania nowych umiejętności zawodowych, ściśle wpisanych w kontekst miejsca i stanowiska pracy. Pomiar tego aspektu mentoringu, jak zaznaczono poniżej, powinien nastąpić po określonym czasie (minimum 1 miesiąc) od zakończenia współpracy z mentorem – tak, aby pozwolić zdobytym umiejętnościom zafunkcjonować w działalności szkolonego pracownika i zweryfikować się w praktyce. Jedno z narzędzi oceny zaprezentowanych w tej części zaprojektowane zostało z myślą o pracodawcy, w formie listy pytań – scenariusza do rozmów zarówno z mentorem, jak i uczniem, w trakcie których uzyska informacje związane z najważniejszymi aspektami przebiegu mentoringu. Wnioski z tak przeprowadzonych rozmów stanowić mogą uzupełnienie analizy dzienników mentoringu i

pomóc w podjęciu decyzji co do kontynuowania praktyki w przyszłości i jej ewentualnych modyfikacji.

Dziennik mentoringu dla pracownika-ucznia

1. Imię i nazwisko pracownika-ucznia:

2. Imię i nazwisko mentora:

3. Okres trwania mentoringu:

Do wypełnienia na bieżąco w trakcie trwania mentoringu:

4. Przebieg mentoringu:

Przedział czasowy (tydzień/miesiąc)	Realizowane zagadnienia, formy pracy	Nabyte umiejętności	Korzyści i pozytywne strony nauki z mentorem	Napotkane problemy i trudności	Ogólna ocena pracy mentora (1-5)

Do wypełnienia po zakończeniu mentoringu:

5. Czy cele mentoringu określone na jego początku były dla mnie zrozumiałe?

- a) zdecydowanie tak b) raczej tak c) trudno powiedzieć
d) raczej nie e) zdecydowanie nie

6. Jak często wykorzystuję w codziennej pracy umiejętności zdobyte w trakcie mentoringu?

- a) bardzo często b) często c) trudno powiedzieć
d) rzadko e) bardzo rzadko

7. Przykłady umiejętności nabytych w trakcie mentoringu i sposobów, w jaki je wykorzystuję w swojej codziennej pracy:

.....

.....
.....

8. Które umiejętności i cechy mentora okazały się szczególnie pomocne w trakcie nauki?

.....
.....
.....

9. Jakie korzyści odniosłem/am z nauki pod okiem mentora? Które z nich dostrzegalne są już teraz, które zaprocentują w przyszłości?

.....
.....
.....

Dziennik mentoringu dla mentora

1. Imię i nazwisko mentora:
2. Imię i nazwisko pracownika-ucznia:
3. Okres trwania mentoringu:

Do wypełnienia na bieżąco w trakcie trwania mentoringu:

4. Przebieg mentoringu:

Przedział czasowy (tydzień/miesiąc)	Realizowane zagadnienia, formy pracy	Umiejętności przyswojone przez ucznia	Mocne strony ucznia	Trudności napotymane przez ucznia	Ogólna ocena pracy ucznia (1-5)	Uwagi dot. własnej pracy

Do wypełnienia po zakończeniu mentoringu:

5. Czy realizacja mentoringu przebiegła zgodnie z jego wszystkimi początkowymi założeniami?

- a) zdecydowanie tak b) raczej tak c) trudno powiedzieć
d) raczej nie e) zdecydowanie nie

Co się nie udało?

6. Jak radzi sobie uczeń z wykorzystaniem przekazanych przeze mnie umiejętności i wiedzy?

- a) bardzo dobrze b) dobrze c) dostatecznie
d) słabo e) bardzo słabo

7. Przykłady umiejętności wykorzystywanych przez ucznia w jego codziennej pracy:

.....
.....

8. Jakie cechy i zachowania ucznia zadecydowały o skuteczności mentoringu lub jego braku?

.....
.....

9. Jakie korzyści w środowisku pracy odniosłem/am, angażując się w rolę mentora?

.....

Lista zagadnień do wywiadu podsumowującego z mentorem i uczniem dla pracodawcy/kierownika ds. kadr

Pytania do mentora	Przebieg mentoringu	Czy mentoring przebiegał zgodnie z jego początkowymi założeniami? Jeżeli nie, co było przyczyną odstępstw? Czy mimo zmian i odstępstw udało się zrealizować założone cele?
	Postawa ucznia	Jak można opisać postawę ucznia w trakcie mentoringu? Czy prezentował postawę otwartą na zdobywanie wiedzy? Czy zdarzały się konflikty między uczniem a mentorem? W jaki sposób je rozwiązywano?
	Mocne strony ucznia	Co stanowiło mocne strony ucznia? Z czym radził sobie najlepiej? Jaki potencjał zawodowy ujawnił się w trakcie mentoringu? Czy rozwojem tego ucznia można pokierować dalej? W jaki sposób?
	Słabe strony ucznia	Co sprawiało największe problemy uczniowi? Czy mentoring ujawnił inne problemy i braki? Czy zauważono przeciwwskazania do obranego kierunku rozwoju zawodowego ucznia? Jeżeli tak, w jaki sposób można nim inaczej pokierować?
	Wykorzystanie nabytej wiedzy	W jakim stopniu uczeń wykorzystuje obecnie zdobytą wiedzę? W jaki sposób to robi? Czy można w jeszcze jakiś sposób wspomóc wykorzystanie tej wiedzy? Co może być przyczyną ewentualnych problemów?
	Ocena własnej pracy mentorskiej	Jak Pan/Pani ocenia całokształt swojej pracy mentorskiej? Czy praca z uczniem dała Pani/Panu możliwość wykorzystania pełni potencjału mentorskiego?
	Problemy mentora	Jakie problemy napotkał Pan/Pani w pracy z uczniem? W jaki sposób można im przeciwdziałać lub naprawić? Które z kompetencji i umiejętności mentorskich wymagałyby dalszego doskonalenia w

		Pani/Pana przypadku?
	Sukcesy mentora	Co uważa Pan/Pani za swój największy sukces w roli mentora? Które elementy pracy przyniosły Panu szczególną satysfakcję?
	Możliwości kontynuacji	Czy był(a)by Pan/Pani gotowy/a ponownie podjąć się roli mentora w firmie? Jeżeli tak, to kiedy, w jakim wymiarze czasowym i formie?
Pytania do ucznia	Przebieg mentoringu	Czy mentoring przebiegał zgodnie z jego początkowymi założeniami? Jeżeli nie, co było przyczyną odstępstw? Czy mimo zmian i odstępstw udało się zrealizować założone cele?
	Postawa mentora	Jak można opisać postawę mentora? Czy w trakcie wspólnej pracy i nauki uzyskał(a) Pan/Pani wsparcie i pomoc w oczekiwanym zakresie? Czy zdarzały się wzajemne konflikty? Jak je rozwiązywano?
	Nabyte umiejętności	Jakie nowe umiejętności i wiedzę zdobył(a) Pan/Pani w trakcie mentoringu? W jaki sposób przyswoił(a) je Pan/Pani?
	Napotkane trudności i problemy	Co sprawiło Panu/Pani trudności i problemy w trakcie mentoringu? W jaki sposób próbowano je rozwiązać? Czy mentor był pomocny w tym zakresie?
	Wykorzystanie nabytej wiedzy	Które umiejętności i wiedzę wykorzystuje Pan/Pani w swojej codziennej pracy zawodowej? W jaki sposób? W jakim stopniu to właśnie mentoring przysłużył się do możliwości ich wykorzystania?
	Ocena własnej pracy z mentorem	Jak opisał(a)by Pan/Pani własną postawę wobec mentora w trakcie wspólnej pracy i nauki? Czy była według Pani/Pana dobra, czy też należałoby coś w niej zmienić?
	Perspektywy zawodowe	Jak postrzega Pan/Pani swoją przyszłość w naszej firmie? Czy odbyty mentoring w jakiś sposób zmienił tę wizję? Czy zamierza Pan/Pani doskonalić zdobyte dzięki mentoringowi kwalifikacje w inne sposoby?

4.6. UTRZYMYWANIE MOTYWACJI I ZAANGAŻOWANIA MENTORA

Pełnienie roli mentora w środowisku pracy to zadanie prestiżowe, mające ważny wymiar innowacji w sferze zarządzania zasobami ludzkimi i rozwoju zawodowego, lecz z drugiej strony niezwykle wymagające i stwarzające wyzwania dla osoby, która podejmuje się jego realizacji. Motywacje mentorów do pracy są – jak zidentyfikowano na etapie tworzenia modelu – bardzo różnorodne, od wartości społecznych (wzrost autorytetu, prestiżu, możliwość podzielenia się swoim doświadczeniem) po konkretne oczekiwania w postaci bonusów finansowych czy rzeczowych. W związku z tym rozmaite mogą i muszą być próby podtrzymania tychże motywacji przez pracodawcę wdrażającego model mentoringu. Poniższe propozycje uwzględniają zarówno idealistyczne, jak i bardziej pragmatyczne motywacje mentorów, a także zróżnicowane możliwości ich zaspokojenia ze strony pracodawcy. Warto nadmienić, że nie wszystkie z nich wymagają dodatkowych nakładów finansowych – wiele interesujących sposobów motywowania mentorów kryje się w umiejętnym gospodarowaniu już istniejącymi środkami motywacyjnymi czy w umiejętnej komunikacji, która podkreśli prestiż i znaczenie pracy i osoby mentora.

Jakie sposoby podtrzymania zaangażowania i motywacji mentora może zastosować pracodawca?

- uwzględnienie pełnienia roli mentora w kryteriach powszechnych ocen pracowników obowiązujących w przedsiębiorstwie
- uwzględnienie pełnienia roli mentora w kryteriach przyznawania bonusów motywacyjnych o charakterze finansowym (premie, nagrody, itp.) i rzeczowym (wyjazdy, szkolenia, karnety rekreacyjno-kulturalne, itp.)
- wyodrębnienie specjalnej puli bonusów finansowych i rzeczowych dla mentorów
- dodatek motywacyjny w okresie realizacji zadań przez mentora
- wprowadzenie elementu konkurencji i promocji dla większej ilości mentorów realizujących zadania w ramach jednej firmy (wewnętrzny konkurs na najlepszego mentora)
- publikacja informacji o wdrażaniu mentoringu w środkach komunikacji wewnętrznej (spotkania zespołów, biuletyn, intranet, tablice informacyjne, itp.) i zewnętrznej (strona internetowa, folder promocyjno-informacyjny) firmy

- włączenie informacji o stosowaniu mentoringu do wewnętrznych i zewnętrznych dokumentów firmy prezentujących strategię zarządzania, społecznej odpowiedzialności, rozwoju zasobów ludzkich
- prezentacja informacji o mentoringu w trakcie wewnętrznych spotkań, imprez i konferencji firmowych lub branżowych, na których prezentowane są osiągnięcia przedsiębiorstwa (także z osobistym współudziałem mentora i ucznia w prezentacji)
- rozpowszechnianie informacji o zastosowaniu mentoringu wśród członków organizacji gospodarczych, do których należy firma korzystająca z wdrożenia modelu
- zgłoszenie realizowanych wdrożeń mentoringu do konkursów promujących społeczną odpowiedzialność biznesu, miejsca pracy przyjazne pracownikom dojrzałym, inicjatywy wyrównujące szanse na rynku pracy („firma przyjazna matkom/rodzicom”) czy dobre praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi
- aktywne zainteresowanie i zaangażowanie pracodawcy w proces mentoringu nie tylko w formie jego koniecznej superwizji i kontroli, lecz również w sposób mniej sformalizowany i zapewniający przyjazną atmosferę (indywidualne rozmowy z mentorem i uczniem, wizyty pracodawcy w trakcie realizacji zadań, spotkanie mentora i ucznia z pracodawcą inicjujące i/lub kończące realizację praktyki mentorskiej – wręczenie certyfikatów, podziękowanie za udział we wdrożeniu)
- korzystanie z opinii mentora w trakcie spotkań, posiedzeń i innych form prac zespołowych
- wskazywanie mentora jako eksperta, konsultanta, autorytetu pracownikom, którzy potrzebują informacji i porady w zakresie swojej pracy zawodowej
- delegowanie mentora do kontaktów ze środowiskiem zewnętrznym firmy w sprawach, w których może wykorzystać on swą wiedzę i doświadczenie
- zapewnienie mentorom możliwości samoorganizacji, wzajemnego wsparcia i wymiany informacji (klub/grupa wsparcia mentorskiego) w przedsiębiorstwach, w których rolę tę pełni większa ilość osób

5. DOŚWIADCZENIA I WNIOSKI Z TESTOWANIA MODELU.

W tej części podręcznika przedstawione zostaną doświadczenia i wnioski, które możliwe będą do sformułowania i opisanie po przetestowaniu produktu i zweryfikowaniu go w warunkach praktycznych. Rozdział zawierać będzie:

- najważniejsze wyniki badań ewaluacyjnych z fazy testowania ze szczególnym uwzględnieniem okresu praktyki mentorskiej w miejscu pracy oraz postaw pracodawców mentorów
- opis warunków sprzyjających i utrudniających realizację mentoringu w przedsiębiorstwie, jakie ujawnią się w fazie testowania
- informacje dotyczące testowania mentoringu z perspektywy uczniów – pracowników objętych działaniami mentorów
- rekomendacje dla replikowania mentoringu uwzględniające różnicę pomiędzy pierwotnymi założeniami modelu a jego weryfikacją w okresie testowania

6. NASI MENTORZY: HISTORIE UCZESTNIKÓW PROJEKTU.

W tej części podręcznika zaprezentowane zostaną studia przypadków odbiorców modelu – uczestników projektu, którzy podjęli się pełnienia roli mentorów w fazie testowania produktu. Pozwoli to na ocenę i ogląd rezultatów projektu z punktu widzenia grupy, która uzyskała dzięki niemu bezpośrednie wsparcie i nowe kwalifikacje. Będzie to jednocześnie jedna z form zaangażowania grup docelowych w realizację projektu. Uczestnicy przedstawiają charakterystykę swojej praktyki mentorskiej i realizowanych w jej ramach zadań, przebieg prac, sylwetki uczniów, opowiedzą o motywacjach do pracy mentora, pojawiających się sytuacji zarówno trudnych, jak i przynoszących satysfakcję, a także o postawie swoich pracodawców i otoczenia zawodowego wobec pełnionej przez nich nowej roli. Do relacji uczestników zostaną dołączone przykładowe rezultaty ich pracy w roli mentora (np. autorskie narzędzia stworzone na bazie zaproponowanych w podręczniku, stworzone programy szkoleń dla pracowników) oraz fotografie, które pozwolą na ukazanie mentoringu jako narzędzia w działaniu i potwierdzą przedstawianą w modelu różnorodność jego zastosowań.

7. OPINIE EKSPERTÓW I SPECJALISTÓW.

W tej części podręcznika współpracujący z projektem i jego uczestnikami specjaliści i eksperci z różnych dziedzin, którzy przyglądać się będą etapowi testowania produktu, sformułują swoje opinie i wskazówki na temat modelu i jego upowszechniania w polskich realiach. Opinie ekspertów reprezentować będą różnorodne dziedziny: ekonomię, prawo, zarządzanie, nauki społeczne. Uwzględnione będą także opinie środowisk decyzyjnych dla sfery rynku pracy i rozwoju zasobów ludzkich: przedstawiciele władz samorządowych i centralnych, związków zawodowych, organizacji pracodawców i przedsiębiorców, instytucji rynku pracy oraz sektora HR.

Bibliografia wykorzystana przy budowaniu strategii i wstępnej wersji produktu:

- Barmer J., *Ageless at Work. Work Package One – Mentoring*, b.m.w., 2006.
- Bohowicz A., Wasilewska A., Kurylczyk A., Ziarkowska E., *Model aktywnego wsparcia pracowników i firm. 50 + Mentoring*, Gdańsk 2008.
- Drucker P. F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2000.
- Holliday M., *Coaching, mentoring i zarządzanie, jak rozwiązywać problemy i budować zespół*, Warszawa 2006.
- *Intermentoring. Podręcznik dla organizacji*, Żory 2007.
- John R., *Mentoring*, Toruń 2008.
- Luecke R., *Coaching i mentoring*, Warszawa 2006.
- Megginson D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokes P., Garrett-Harris R., *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*, Poznań 2008.
- *Mentoring Across Generations: Engaging Age 50+ Adults as Mentors*, Alexandria 2007.
- *Mentoring for Work-Based Training*, Sheffield 1999.
- *Mentoring w doradztwie zawodowym*, pod red. H. Skłodowskiego, Łódź 2007.
- Mól D., *Osoby 50+ na rynku pracy*, Warszawa 2008.
- *Nowe spojrzenie na pracowników 50+*, Raport ekspercki Manpower, www.manpower.pl, 2008.
- Parsole E., *Coaching i mentoring*, Warszawa 1998.
- *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, pod red. J. Tokarz, Warszawa 2007.
- Sołtys A., Tarkowska M., *Mentoring w praktyce. Ścieżka kształcenia mentorów i peer mentorów dla grup defaworyzowanych*, Łódź 2008.
- *Sytuacja demograficzna Polski. Raport 2008-2009*, Warszawa 2009.
- *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy. Raport z badań*, Żory 2006.
- *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*, pod red. Z. Wiśniewskiego, Toruń 2009.