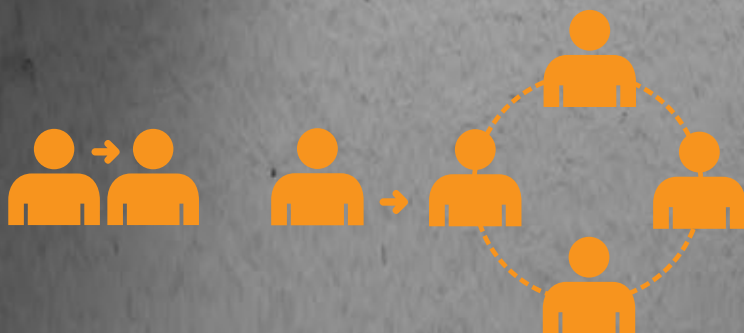




BE A MENTOR
IN THE WORKPLACE

www.bmw-eu.net



Ramy Wdrożeniowe dla Mentoringu w MŚP

RAMY WDROŻENIOWE DLA MENTORINGU W MŚP

KREDYTY

TYTUŁ

Rámec na "Vykonávanie Mentoringu v Malých a Stredných Podnikoch"

KOORDYNACJA

JONAC BVBA

UKŁAD I REDAKCJI

Salto Alto CTCP criativo

DATA

Maj 2015

Projekt został zrealizowany przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej w ramach programu „Uczenie się przez całe życie”. Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko autora i Komisja Europejska ani Narodowa Agencja nie ponoszą odpowiedzialności za umieszczoną w niej zawartość merytoryczną oraz za sposób wykorzystywania zawartych w niej informacji.

STRESZCZENIE

W Europie wyzwaniem jest obecnie promowanie aktywności wśród osób w podeszłym wieku. Szczególnie wyraźne są dwa rodzaje problemów: potrzeba motywowania starszych ludzi do tego, by kontynuowali pracę i naukę oraz tworzenie możliwości zawodowych dla młodych ludzi.

Jest to jeszcze jedno wyzwanie dla małych i średnich przedsiębiorstw, które w Europie zatrudniają największy procent aktywnej zawodowo części społeczeństwa i na wiele sposobów biorą na swoje barki ważną część odpowiedzialności za poziom życia ludzi, tworząc środowisko, w którym możliwa jest stała integracja starszych i młodszych aktywnych zawodowo ludzi, wzmacniając tym samym ogólną produktywność i gospodarczą wydajność.

„Bądź mentorem w miejscu pracy” to projekt, który promuje zastosowanie szeroko rozumianej metodologii mentoringu w procesie wymiany międzypokoleniowej, z korzyścią dla aktywnie przeżywanego starości, jak i dla zatrudnialności młodych ludzi. Projekt promuje rozwój umiejętności mentoringu do wspierania zawodowej edukacji przez całe życie zarówno mentorów (którymi tradycyjnie są starsi, bardziej doświadczeni pracownicy), jak i osób mentorowanych (którymi tradycyjnie są najmłodszy spośród już zatrudnionych lub nowozatrudnieni pracownicy) organizacji.

Dzięki wykorzystaniu nowych wzorów uczenia się w miejscu pracy oraz udogodnień ICT, przewiduje się wyraźny, pozytywny wpływ projektu na działalność małych i średnich przedsiębiorstw pod względem wydajności, jakości, rozwoju i integracji pracowników, satysfakcji z pracy, motywacji i dowartościowania grup docelowych.

Dokument „Ramy wdrożeniowe dla mentoringu w MŚP” jest przykładem innowacyjnego podejścia, które pozwala na wprowadzenie mentoringu w organizacji z wykorzystaniem jej już istniejących zasobów. Ten przewodnik, oparty na skutecznej, sprawdzonej, praktycznej i zorientowanej na cel metodologii i nowoczesnych narzędziach, w formie odpowiedzi na **listę pytań**, wyjaśnia, w jaki sposób wdrożyć mentoring w organizacji. Wersja elektroniczna tego poradnika jest dostępna pod adresem www.bme-eu.org. W części **Krok po kroku** przedstawiono kolejne etapy wdrażania mentoringu w MŚP.

Wprowadzenie Krok po kroku zawiera odpowiedzi na następujące pytania, które w procesie wprowadzania mentoringu w swojej organizacji należy zadać sobie i pracownikom:

Krok 1: Dlaczego potrzebujemy programu mentoringu?

Krok 2: Jaki jest konkretny cel programu mentoringu? Jaka jest jego grupa docelowa?

Krok 3: Jaka jest rola i profil mentorów oraz osób mentorowanych? Jak wygląda proces selekcji, łączenie w pary, raportowanie i szkolenie?

Krok 4: Jakie bieżące wsparcie jesteśmy w stanie zaoferować? W jaki sposób utrzymać stałą motywację mentorów? W jaki sposób przeprowadzimy ocenę programu?

Więcej informacji w odniesieniu do projektu i partnerstwa znaleźć można na stronie: www.bmw-eu.net

SPIS TREŚCI

1. Wstęp	05
1.1. Konceptcje mentoringu	05
1.2. Korzyści dla wszystkich zaangażowanych	05
1.3. Możliwe wyzwania i jak im sprostać	07
1.4. Mentoring a coaching	08
1.5. Wymagania prawne	09
1.6. Podejście projektowe do wdrażania formalnego systemu mentoringu	09
2. Różne etapy projektu mentoringu	11
2.1. Dlaczego warto inwestować w mentoring w organizacji?	11
2.2. Definicja projektu	19
2.3. Planowanie projektu	21
2.4. Wdrażanie projektu	28
2.5. Zakończenie projektu mentoringu	34

1. WSTĘP

1.1. KONCEPCJE MENTORINGU

› Czym jest mentoring?

• Tradycyjnie mentoring w miejscu pracy opisuje relację, w której bardziej doświadczony pracownik wykorzystuje swoją większą wiedzę i lepsze rozumienie procesów i środowiska pracy, by wspierać rozwój (umiejętności, zdolności, wiedzy i/lub rozumienia) młodszego lub niedoświadczonego członka załogi.

• Jest to szczególne działanie, którego celem jest nauka i rozwój. Mentoring jest narzędziem, które uzupełnia i łączy inne działania edukacyjne w ramach planu rozwojowego danego pracownika.

• Są różne typy mentoringu, w tym: mentoring grupowy, e-mentoring, mentoring rówieśniczy, odwrotny mentoring (w którym starsi, bardziej doświadczeni pracownicy są mentorowani przez młodsze osoby, dzięki czemu mają dostęp do świeżej wiedzy i nowych perspektyw).

› Jak może być wykorzystywany mentoring?

• Jako część programu adaptacyjnego nowego pracownika – pomaga nowym pracownikom szybciej wejść w tempo pracy w nowym miejscu (nowi pracownicy otrzymują wsparcie i szybko są wprowadzani w sposób pracy charakterystyczny dla danej organizacji).

• Jako wsparcie rozwoju pracowników – zapewnia skuteczne uczenie się.

• Jako element rozwoju kariery zawodowej – pomaga dostrzegać i wspierać potencjalne talenty pracowników.

• Jako część praktycznej edukacji – służy rozwojowi związanej z pracą wiedzy i umiejętności, które pracownik może od razu wykorzystywać w pracy.

• Jako element planowania awansowania pracowników w ramach organizacji (dzięki możliwości rozpoznawania i rozwoju wewnętrznych umiejętności potencjalnych liderów).

• Jako zachęta dla ambitnych pracowników.

• Jako wsparcie dla programów równych szans – aby zapewnić właściwą integrację i uczciwe traktowanie.

• Jako wsparcie dla pracowników pracujących indywidualnie, lub tych, którzy wymagają dodatkowego wsparcia ze względu na niepełnosprawność, chorobę, itp.

• Jako sposób na uniknięcie wypalenia (managerów i liderów, którzy już długo pracują w jednej organizacji i często szukają możliwości zmiany zawodowej – mentoring daje im nowy kierunek rozwoju i nową motywację).

• Jako wsparcie dla organizacyjnej filozofii edukacyjnej.

1.2. KORZYŚCI DLA WSZYSTKICH ZAANGAŻOWANYCH

› Jakie są korzyści z mentoringu dla osób uczących się/mentorowanych?

Dla nowych pracowników mentoring może być pomocny ponieważ:

• Pozwala na szybszą integrację w zespole i daje lepszy wgląd w funkcjonowanie organizacji.

• Oferuje praktyczne informacje i konieczne szkolenie.

• Oferuje punkt kontaktowy, w którym młody pracownik otrzymać może indywidualne wsparcie i informację zwrotną w relacji opartej na zaufaniu.

• Oferuje gościnne środowisko, w którym osoby czują wsparcie i otrzymują uwagę, której potrzebują. To daje pozytywne pierwsze wrażenie na temat organizacji i innych pracowników.

• Pozwala na rozwój pewności siebie i niezależności w ramach organizacji.

• Pomaga stworzyć sieć kontaktów społecznych wewnątrz organizacji (dzięki czemu pracownicy wiedzą, do kogo mogą się zwrócić z konkretnym pytaniem czy problemem).

• Wspiera szybszy przyrost koniecznej wiedzy i umiejętności u pracowników, dzięki którym mogą oni spełniać swoje role w organizacji.

Dla aktualnych pracowników mentoring może być pomocny ponieważ:

- Pomaga im dalej gromadzić umiejętności i wiedzę, w oparciu o te, które już posiadają w związku ze swoimi codziennymi obowiązkami.
- Oferuje pozytywną i konstruktywną informację zwrotną (feedback) na temat zawodowych i osobistych obszarów rozwoju.
- Oferuje „publiczność”, na której można „wypróbować” nowe pomysły i plany.
- Oferuje lepszy wgląd w kulturę i strukturę organizacji.
- Daje możliwość zyskania większej samoświadomości.
- Daje lepszą orientację w celach i możliwościach dostępnych zawodowo i życiowo.
- Daje lepsze możliwości awansu i możliwość szybszego przemieszczania się w górę drabiny zawodowego rozwoju.
- Daje dostęp do sieci kontaktów mentora (czyli rozszerza sieć kontaktów pracownika).
- Pomaga podnosić jakość i wydajność pracy.
- Daje więcej satysfakcji z pracy.
- Dostarcza nowych wzorców.
- Oferuje poczucie siły i wsparcie, dzięki którym możliwy jest rozwój w życiu.

› Korzyści dla samych mentorów:

Mentorzy pracujący z nowozatrudnionymi pracownikami korzystają ponieważ:

- Wzrasta ich poczucie własnej wartości.
- Czerpią satysfakcję z rozwoju bliskiej relacji z osobą mentorowaną.
- Mają możliwość osobistego rozwoju dzięki nowym umiejętnościom, takim jak umiejętności dydaktyczne czy interpersonalne (dawanie informacji zwrotnej, motywowanie, wywieranie pozytywnego wpływu na ludzi, umiejętności związane z byciem liderem).

• Dzięki zaangażowaniu w program mentoringu i rozwojowi nowych umiejętności zwiększają swoje szanse na awans.

• Mają możliwość czerpania wiedzy od nowych pracowników, z którymi pracują (pod warunkiem, że sami również chcą się uczyć!), na przykład rozwijając nowe umiejętności techniczne i związane z obsługą komputera.

• Mają szansę inaczej spojrzeć na organizację – z perspektywy nowego pracownika – co prowadzi do zauważenia złych nawyków, odświeżenia swojej własnej wiedzy, a w efekcie większej pewności siebie; mentoring stanowi także nowe wyzwanie, dzięki czemu wzrasta zainteresowanie pracą.

• Cały zespół dostrzega, że nowy pracownik szybciej jest wdrożony do pracy i szybciej jest w stanie w pełni odgrywać swoją rolę w organizacji.

Mentorzy istniejących („starych”) pracowników korzystają ponieważ:

• Odnoszą dokładnie te same korzyści, co te już wymienione powyżej.

• Mają większą motywację do swojej pracy.

• Mają większą samoświadomość.

• Mają większą motywację, by dłużej pozostać na swoim stanowisku, ponieważ mentoring oferuje im nową treść pracy i większe zaangażowanie.

• Mają szansę spojrzeć z boku na organizację i zastanowić się na nowo nad jej działaniem.

• Mają możliwość spojrzenia na świat z innej perspektywy.

• Mają szansę zastanowić się nad swoją własną pozycją w organizacji i zakwestionować ugruntowane poglądy.

• Mają większą świadomość tego, co dzieje się na niższych szczeblach organizacji.

• Cieszą się szerszą siecią kontaktów.

• Nabywają umiejętności przywódczych.

• Mają kontakt z młodszymi pokoleniami.

• Cieszą się wyższym statusem i szacunkiem.

► Dla managerów: mentoring może dać tobie i twojej organizacji:

- Lepiej zmotywowanych pracowników o większej sile i odporności.
- Lepsze wykorzystanie potencjału organizacji i pracowników.
- Wyższą wydajność pracowników poprzez wzrost umiejętności i doświadczenia.
- Bardziej wydajną organizację z mniejszą rotacją pracowników i lepszy wgląd w ewentualną konieczność zatrudniania nowych ludzi.
- Dobre środowisko pracy, w którym panuje dobra atmosfera, duch pomocy i współpraca, komunikacja i organizacja.
- Możliwość zabezpieczenia wiedzy i doświadczenia wewnątrz organizacji za pomocą lepszej komunikacji pomiędzy pracownikami i mniejszego odpływu pracowników.
- Rozwijanie organizacji dzięki otrzymywaniu informacji zwrotnej i sugestii od nowych pracowników.
- Środowisko, które wspiera osobisty i zawodowy rozwój poprzez dzielenie się biznesowymi informacjami, umiejętnościami, podejściami i zachowaniami.
- Zwiększoną produktywność dzięki lepszym umiejętnościom technicznym i przywódczym oraz motywacji.
- Większą różnorodność.
- Lepszy wizerunek organizacji, co przekłada się pozytywnie na możliwości rekrutacyjne.
- Przyspieszone procesy rozpoznawania, rozwoju i zatrzymywania w organizacji talentów przywódczych i technicznych.
- Odkrywanie ukrytych talentów.
- Proces przenoszenia zdolności przywódczych (nowi liderzy w większym stopniu uczą się od aktualnych liderów.)
- Lepszy rozwój przyszłych liderów.
- Ogólny sukces i większy zysk.

1.3. MOŻLIWE WYZWANIA I JAK IM SPROSTAĆ

► Jakie są możliwe wyzwania?

- Nowi pracownicy mogą otrzymywać zbyt dużo informacji z różnych stron (od działu HR, managerów liniowych i od mentora) ALBO mogą w ogóle nie otrzymywać informacji (dział HR myśli, że to mentor je przekazuje, a mentor zakłada, że robi to manager liniowy). Trzeba upewnić się, że komunikacja przebiega bez zakłóceń i każdy członek załogi dobrze zna swoje obowiązki związane z nowym pracownikiem.
- Nowi pracownicy mogą nie otrzymywać pełnego, profesjonalnego, praktycznego szkolenia (bo dla doświadczonego mentora wszystko może wydawać się oczywiste...). Aby temu zapobiec, warto upewnić się, że mamy jasny plan mentoringu i innych szkoleń, za pomocą którego nowi pracownicy otrzymują całą wymaganą od nich wiedzę.
- Ważne jest, aby upewnić się, że nowi pracownicy dostają właściwego mentora, i że regularnie przekazują mu informację zwrotną na temat ich współpracy. Należy się również upewnić, że mentorzy są odpowiednio przeszkoleni i potrafią przyjąć feedback.
- Mentorów należy wybierać starannie, upewniając się, że są entuzjastyczni i poważnie podchodzą do swoich zadań. Procedura obejmująca dobrowolne zgłaszanie swojego zainteresowania rolą mentora oraz dobre szkolenie to najlepszy sposób na zaangażowanie w mentoring ludzi, którzy najlepiej się do tego nadają.
- Ważne jest realistyczne podejście do kwestii czasu potrzebnego do przeprowadzenia programu mentoringu i branie pod uwagę kwestii zarządzania czasem osób zaangażowanych w mentoring.
- Bez prawdziwego zaangażowania mentorów i osób mentorowanych nie da się skutecznie realizować programu. Nie należy naciskać na pracowników, by wzięli w nim udział, dawać im nierealistycznych zadań ani stawiać nierealistycznych oczekiwań.
- Należy się upewnić, że mentor nie przypisuje sobie zasług związanych z pracą osób mentorowanych (niewłaściwy dobór mentora).
- Mentorzy nie powinni postrzegać osób mentorowanych jako dodatkowych członków zespołu. Należy się upewnić, że cele programu i oczekiwania dotyczące konkretnych ról są dla wszystkich jasne.

- Zły dobór w pary mentor-osoba mentorowana może powodować problemy pomiędzy mentorami a ich podopiecznymi. Niech proces doboru mentorów i osób mentorowanych będzie przemyślany. Należy unikać potencjalnych konfliktów interesów lub osobowości. Należy też unikać jakichkolwiek nieporozumień związanych z kwestiami poufności, formułując w tym celu jasne reguły – tak, aby obie strony czuły, że mogą swobodnie rozmawiać.

› Powyższych (i innych) problemów można uniknąć dzięki dokładnemu planowaniu projektu:

- Dobrym pomysłem jest wprowadzanie systemu mentoringu początkowo jako projektu. Przed rozpoczęciem wprowadzania mentoringu należy się upewnić, że spełnione zostały wszystkie konieczne warunki.

- Należy pamiętać, że zawsze kluczowa jest komunikacja!

› Konkretne rady dotyczące tego, jak radzić sobie z oporem wobec programu mentoringu:

Możliwe powody oporu:

- Związane z organizacją:

- > Lęk przed utratą statusu eksperta.
- > Lęk przed utratą bezpieczeństwa pracy.
- > Przekonanie, że szkolenie innych nie powinno być częścią pracy.
- > Brak zachęt do wykonywania dodatkowej pracy.
- > Brak zaufania do celów zarządu.

- Związane z osobą:

- > Niechęć do publicznych wystąpień.
- > Niepewność dotycząca własnej wiedzy.
- > Brak doświadczenia w spełnianiu podobnych zadań.
- > Brak podstawowych umiejętności.
- > Zbliżanie się do wieku emerytalnego lub do momentu opuszczenia organizacji z innych powodów.
- > Lęk przed wysmianiem przez współpracowników.

Konkretne sugestie, jak radzić sobie z oporem:

- Radzenie sobie z oporem obejmuje zidentyfikowanie jego powodu danej sytuacji i odpowiednią reakcję.

- > Ogólnie: jeśli powody są związane z organizacją, pracownikom należy co najmniej uświadomić, że jeśli szkolenia odniosą sukces poprawi się działanie całego zespołu. Wówczas będą bardziej zainteresowani sukcesem programu. W przypadku niektórych pracowników, to wystarczy, by zmienili zdanie.

- > Motywująco działać mogą także gwarancje dotyczące przyszłości, które pracownicy słyszą od zarządu – dzięki nim starsi pracownicy chętniej podzielą się swoim cennym doświadczeniem z nowoprzybyłymi. Dodatkowa rola mentora powinna być także traktowana jako część pracy, na którą pracownik otrzymuje konieczny czas, środki i wsparcie.

- > Jeśli natomiast powody oporu związane są z konkretną osobą, należy podejść do takiego pracownika z pewną delikatnością i wy badać, na ile pracownik ten chce zająć się swoimi uczuciami lub brakami. Przydatne może się okazać szkolenie.

› Konkretne wskazówki, jak radzić sobie z niechęcią przed zostaniem mentorem opisywaną słowami: „Mentoring zabiera za dużo czasu.”

- Każda relacja mentoringu jest wyjątkowa. Każda wymaga różnej ilości czasu i energii od mentora i osoby mentorowanej. Jeśli oboje partnerzy zgadzają się, co do celów uczenia się i tego, na czym powinno się ono skupiać, oraz co do tego, co jest konieczne do realizacji tych celów, oboje będą lepiej przygotowani. Mogą wówczas wygospodarować w swoim planie zajęć czas na mentoring.

- Można też lepiej wykorzystywać czas, włączając mentoring w wiele codziennych zadań w pracy.

- Mentoring zabiera czas. Jednak, mimo że czasem może to być niewygodne, korzyści zdecydowanie przewyższają negatywne strony.

1.4. MENTORING A COACHING (W WYKONANIU MANAGERA LINIOWEGO)

Jaka jest różnica pomiędzy mentoringiem a coachingiem?

- Coaching ma na celu wysoką wydajność i usprawnienie pracy i zwykle skupia się na konkretnych umiejętnościach i celach. Cały proces zwykle trwa relatywnie krótko.
- Coaching w wykonaniu managera liniowego to proces głównie odgórny: coach sugeruje zmiany mające na celu uzyskiwanie lepszych rezultatów, a następnie udziela informacji zwrotnej. Coaching jest raczej związany z konkretnymi zadaniami.
- Relacja mentoringu nie jest hierarchiczna. Skupia się na długoterminowym rozwoju oraz na dzieleniu się wiedzą i wspólnym analizowaniu zastanych sytuacji.
- (Coaching może być elementem, rodzajem narzędzia, które wspiera szerszy efekt wywoływany przez mentoring.)

› Czy mentor powinien przeprowadzać formalną ocenę osoby mentorowanej?

- Oceny i decyzje związane ze stałym zatrudnieniem, czy awansem to obowiązek managera liniowego / przełożonego.
- Mentor wspiera i nadzoruje proces uczenia się osoby mentorowanej oraz jej rozwój (w oparciu o indywidualne szkolenie nowego pracownika z wykorzystaniem celów edukacyjnych określanych skrótem SMART, czyli konkretnych (specific), mierzalnych (measurable), zorientowanych na działanie (action-oriented), realistycznych (realistic) i zachodzących we właściwym czasie (timely).
- Mentor informuje managera liniowego o postępach edukacyjnych osoby mentorowanej.

› Jak pogodzić rolę managera liniowego z rolą mentora?

- Należy jasno zdefiniować role managera i mentora (kto, co robi).
 - › Rozpoczynanie relacji mentorskiej nie zwalnia przełożonego z jego obowiązków względem rozwoju swojego zespołu. Jest jedynie dodatkowym środkiem edukacyjnym dla zespołu.

- › Jeśli relacja mentorska skupiona jest na aktualnych pracownikach, przełożony może wspomóc działalność mentoringową pracowników wybierając i rekomendując odpowiednich mentorów, okazując zainteresowanie i wsparcie, pomagając pracownikowi określić cele rozwojowe, oferując nagrody za kolejne osiągnięcia w rozwoju, zachowując poufność.

1.5. WYMAGANIA PRAWNE (DLA WSZYSTKICH PAŃSTW PARTNERSKICH)

› Czy są jakieś wymagania prawne związane z mentoringiem?

- W Belgii, od 25 kwietnia 2007 roku wydany został dekret królewski, według którego: „Każdy pracodawca powinien wyznaczyć doświadczonego pracownika, który będzie wspierał nowozatrudnionego.”
- W Belgii istnieje także nowa zbiorowa umowa o pracę (CAO, collective labor agreement) o numerze 104 dotycząca planu zatrudnienia starszych pracowników (od 2013 roku) we wszystkich firmach, która zawiera środki służące zachowaniu lub podniesieniu zatrudnienia pracowników powyżej 45 roku życia i starszych.
 - › Szkoląc doświadczonych pracowników powyżej 50 roku życia, aby zostali mentorami oferuje się im nowe, interesujące wyzwanie zawodowe, dzięki któremu mogą pozostać bardziej zmotywowani do pracy. Można w ten sposób ograniczyć znaczny odpływ pracowników w wieku 50+.

1.6. PODEJŚCIE PROJEKTOWE DO WDRAŻANIA FORMALNEGO SYSTEMU MENTORINGU

› Powody, dla których warto wprowadzić formalny system mentoringu.

• Mimo że mentoring może pojawić się spontanicznie i nieformalnie, i z doskonałymi rezultatami, rozwijającym się organizacjom zaleca się, aby aktywnie promowały formalny proces mentoringu. Formalny system to ustrukturyzowany program, który ma jasne cele i jest na koniec oceniany, co ułatwia rozpoznanie osiągniętych celów i korzyści dla organizacji.

> Zalety formalnego programu mentoringu:

- Wyznaczenie osób, które mogą skorzystać na mentoringu (zamiast oczekiwać, że takie osoby same znajdą się nawzajem).
- Każdy pracownik dostaje taką samą jakość wsparcia.
- Przy jasnych celach i działaniach kontrolujących, można zmierzyć korzyści płynące z formalnego programu.
- Odpowiedzialność za cały program mentoringu może przejść jeden koordynator.

› Korzyści płynące z podejścia projektowego

- Najpierw tworzymy warunki (np. czas) konieczne do skutecznego wdrożenia programu (zaangażowani pracownicy muszą mieć czas na swoje zadania w ramach projektu mentoringu!).
- Podejście projektowe zaczyna się od organizowania wsparcia dla mentoringu w całej organizacji. Daje odpowiedzi na pytania: Dlaczego rozpoczynamy mentoring w naszej organizacji? Jaka jest wartość dodana dla naszej organizacji?

› Zadania zespołu projektowego:

• Zespół projektowy składa się z przedstawicieli różnych grup interesu, w tym zarządu, działu HR i różnych innych działów, a więc dobrze zna całą organizację.

> Ważne jest, aby mentoring był częścią zarządzania zasobami ludzkimi. Jakość mentoringu zależy od właściwego doboru mentorów, sposobu prowadzenia relacji, i oceny sukcesu. Osoby odpowiedzialne za HR muszą rozumieć, kiedy mentoring jest najwłaściwszym i najskuteczniejszym działaniem edukacyjnym, muszą być w stanie stworzyć grupę mentorów i wyszkolić ich (jeśli to konieczne), zdecydować, w jaki sposób najlepiej „sparować” mentorów i osoby mentorowane, udostępnić konieczne pomoce i dostarczać stałego wsparcia, doradzać mentorom, którzy potrzebują pomocy, wdrożyć okresowy system raportowania, wziąć odpowiedzialność za ocenę skuteczności mentoringu.

• Zespół projektowy ma za zadanie:

- > Definiować cele, zakres i grupy docelowe projektu mentoringu.
- > Przydzielać role i obowiązki.
- > Definiować profile zaangażowanych pracowników, wybierać mentorów i łączyć pary mentorskie.
- > Przygotować plan działania i przeprowadzić okresowe oceny.
- > Przygotować plan komunikacji.
- > Rozwinąć plan szkoleniowy.
- > Zebrać przykłady pomyślnie przeprowadzonego mentoringu i zorganizować świętowanie sukcesu.

› Plan komunikacji – jakie informacje komu trzeba przekazać:

- To komunikacja zapewnia żywotność projektu, jego wsparcie i poważne traktowanie. Wykorzystane muszą być zarówno formalne jak i nieformalne (codzienne) kanały komunikacji.
- Komunikaty powinny być przygotowywane pod konkretną grupę docelową a dane informacje przekazywane odpowiednio konkretnym osobom.
- Ważne jest, aby komunikację dotyczącą programu cechowała jasność, otwartość i uczciwość. Interakcjom z kolegami należy poświęcać wystarczająco dużo czasu i energii; należy też przyjmować informacje zwrotne. Pozwala to na zrozumienie praktycznych wyzwań i problemów kolegów, i ułatwia pozyskiwanie poparcie dla projektu.
- Ważne jest, aby przepływ informacji był stały i niezawodny.
- Należy korzystać z kilku kanałów i platform komunikacji – e-mail, gazeta, spotkania z managerami, plakaty, broszury informacyjne odpowiadające na pytania: co, jak i dlaczego.
- Komunikację należy prowadzić w języku używanym w danej organizacji / dziale organizacji.
- Jeśli to możliwe, dobrze jest dostarczać wzorów i przykładów skutecznych programów mentoringu, aby zademonstrować korzyści płynące z tej metody przekazywania wiedzy i doświadczenia.

› Jak zacząć?

- Należy ocenić, w jakim stopniu organizacja jest gotowa do rozpoczęcia mentoringu.
 - Ustrukturyzowana relacja mentoringu będzie skuteczna jedynie wówczas, gdy w organizacji panować będzie zrozumienie dla procesu mentoringu i zaangażowanie w koncepcję długoterminowego zawodowego rozwoju. Organizacja musi pozwolić uczestnikom wziąć odpowiedzialność za ich własny rozwój.
- › Należy ocenić aktualne podejście do szkoleń i zawodowego rozwoju:
- Co organizacja aktualnie oferuje pracownikom w kwestii zawodowego rozwoju. (Jakie są rzeczywiste nakłady czasu i środków na celu szkolenie i rozwój?)
 - Jakże może być miejsce mentoringu wśród innych inicjatyw służących rozwojowi pracowników?
 - Jakże są aktualne programy wdrażające nowych pracowników, szkolące aspirujących managerów, wspierające nowych przywódców i motywujące doświadczonych liderów?
- › Należy sprawdzić rozumienie koncepcji mentoringu.
- › Należy uzgodnić cel („Dlaczego chcemy mentoringu w naszej organizacji?“).

2. RÓŻNE ETAPY PROJEKTU MENTORINGU

KROK 1 – „PO CO PROGRAM MENTORINGU W NASZEJ ORGANIZACJI?”

2.1. DLACZEGO WARTO INWESTOWAĆ W MENTORING W ORGANIZACJI?

› Definiowanie: „Dlaczego mentoring? – Możliwa wartość dodana dla naszej organizacji.”

• Tworzenie wizji („Dlaczego mentoring?”), którą można wykorzystać do dalszego określania celów i działań (Patrz: Lista kontrolna 1)

- > Wizja jest kluczowa dla strategicznego zakotwiczenia programu w organizacji, w celu zagwarantowania dostępności koniecznych zasobów.
- > Aby ocenić organizacyjną gotowość i osiągnąć porozumienie co do celu, ważne jest aby filozofia mentoringu opierała się na podejściu doceniającym.

– Oznacza to, że zaczynamy od pozytywnego, konstruktywnego nastawienia, skupiając się na możliwościach a nie na problemach, tzn. skupiamy się na rozwiązaniach, a nie na komplikacjach.

– Takie doceniające podejście naprawdę pomaga rozwinąć właściwą postawę. Dodatkową wartością w takim sposobie pracy jest to, że dodaje on ludziom energii i motywuje do przejścia od myślenia o pomysłach do jego wdrożenia.

> Pytania:

- Co chcemy osiągnąć za pomocą mentoringu?
- Gdzie aktualnie się pod tym względem znajdujemy?
- Co już działa dobrze?
- Co mogłoby być kolejnym małym krokiem?
- Jak można wykorzystać silne strony organizacji, by osiągnąć cel?

Lista kontrolna 1: Potrzeby organizacyjne, które mogą być powodem rozpoczęcia programu mentoringu:

a) Związane z zarządzaniem pracownikami:

- Chcemy wspierać integrację nowych pracowników i wspierać pracowników sezonowych lub pracujących krótkoterminowo.
- Chcemy promować wartości i kulturę organizacji.
- Chcemy mieć pewność, że pracownicy, których wybieramy najlepiej pasują do naszej organizacji i że my jesteśmy dla nich najlepszym wyborem.
- Chcemy lepiej radzić sobie z większą liczbą nowych pracowników w tym samym czasie.
- Chcemy lepiej zrozumieć, co powoduje problemy w organizacji.
- Chcemy dać pracownikom większą różnorodność zadań, nowe wyzwania i motywacje dla managerów i więcej możliwości awansu.
- Chcemy, aby więcej pracowników zostawało w organizacji – zarówno tych nowych, jak i tych doświadczonych.
- Chcemy umożliwić doświadczonym pracownikom wspinanie się po drabinie kariery zawodowej.

b) W związku z zarządzaniem kompetencjami pracowników, chcemy:

- Poprawić umiejętności nowych pracowników na poziomie wejścia do organizacji (np. zmniejszyć przepaść pomiędzy teorią a praktyką codziennej pracy w organizacji).
- Wprowadzić międzypokoleniowy dialog, w którym różne pokolenia mogą uczyć się od siebie nawzajem.
- Przyspieszyć tempo uczenia się w naszej organizacji.
- Obniżyć niechęć starszych pracowników do dzielenia się swoją wiedzą.
- Ograniczyć trudności związane z przekazywaniem konkretnych elementów wiedzy.
- Zapewnić wsparcie pracownikom, w przypadku których treść pracy silnie się zmienia.

- Wzmocnić zadaniową elastyczność (jeśli każdy z pracowników ma z założenia wykonywać kilka zadań, funkcji i ról jednocześnie).
- Doprowadzić do identyfikacji, sformalizowania, zabezpieczenia i rozwoju wiedzy, know-how i doświadczeń zarówno mentorów jak i osób mentorowanych.
- Dostarczyć skuteczniejszych działań edukacyjnych, kładąc większy nacisk na wiedzę związaną z organizacją.
- Odrywać ukryte talenty w organizacji.
- Zapewnić lepsze możliwości awansu dla utalentowanych pracowników poprzez dostrzeganie i wspieranie ich umiejętności.
- Poprawić wyniki pracowników, którzy mają trudności z osiągnięciem wyznaczonych celów i spełnianiem wymagań.
- Lepiej wspierać nowych managerów (w ramach programu rozwoju managerów).
- Wspierać pracowników w rozwijaniu ich zdolności określania rozwojowych i organizacyjnych celów i realizowania planu.
- Stworzenie środowiska, które wspiera osobisty i zawodowy rozwój poprzez dzielenie się informacjami biznesowymi, umiejętnościami, podejściami i zachowaniami (np. poprzez wspieranie wewnętrznych społeczności).

c) W dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, chcemy:

- Rozwinąć bardziej satysfakcjonującą procedurę rekrutacji.
- Lepiej oceniać, czy korzystne jest inwestowanie w nowych pracowników.
- Utrzymywać wysoką motywację wśród starszych pracowników.
- Lepiej zorganizować działalność szkoleniową organizacji.
- Lepiej wykorzystywać i przenosić kompetencje.
- Wspierać różnorodność.
- Identyfikować, rozwijać i zatrzymywać w organizacji talenty przywódcze i techniczne.
- Promować lepsze zrozumienie naszej kultury organizacyjnej wśród nowych i istniejących pracowników.
- Lepiej dostrzegać i doceniać kompetencje.

d) W dziedzinie atmosfery w organizacji, chcemy:

- Zwiększać motywację aktualnych pracowników.
- Obniżyć liczbę absencji.
- Zredukować liczbę wypadków przy pracy.
- Poprawić i wzmocnić relacje.
- Wnieść więcej w ogólne dobre samopoczucie naszych pracowników.
- Odpowiedzieć na potrzebę posiadania „zaufanej” osoby: kogoś, kto słucha i udziela rad na tematy, o których trudno rozmawiać z przełożonym.
- Stworzyć lepszą atmosferę poprzez ożywienie ducha współpracy.

e) W dziedzinie ogólnych wyników, chcemy:

- Podnieść jakość wyników.
- Obniżyć poziom oporu wobec zmian.
- Poprawić naszą umiejętność reagowania na zmiany na rynku.
- Poprawić naszą otwartość na wpływy zewnętrzne.
- Podnieść wydajność poprzez poprawę umiejętności technicznych i przywódczych oraz motywacji.

f) W dziedzinie wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji, chcemy:

- Poprawić wizerunek organizacji, co ma się pozytywnie przełożyć na proces rekrutacji.
- Poprawić komunikację i zrozumienie w ramach organizacji.
- Obniżyć liczbę wyizolowanych grup, zarówno horyzontalnie (pomiędzy funkcjami a usługami), jak i wertykalnie.
- Zapewnić poprawne rozumienie instrukcji i celów.
- Zapewnić dostateczne zrozumienie dla alternatywnych metod uczenia się.

> Pytania:

- Tworzenie wizji: „Dlaczego mentoring? Co chcemy osiągnąć za pomocą mentoringu?”

Przykłady z krajów partnerskich:

„Wsparcie dla pracowników, którzy mają silne umiejętności i którzy są postrzegani jako cenni przyszli managerowie.” (duża turecka firma)

Powody: trudna integracja nowozatrudnionych, zbyt wielu nowozatrudnionych w tym samym czasie, niezadowolenie z poziomu reprezentowanego przez nowozatrudnionych pracowników w momencie przyjmowania do firmy, potrzeba lepszego przepływu młodego, obiecującego potencjału, potrzeba managerów umiejących motywować ludzi, wsparcie dla nowych managerów. (MŚP, Belgia)

„Formalny proces osobistego rozwoju dla pracowników (formalne wsparcie dla pracowników) pomogłoby dłużej utrzymać pracowników wewnątrz organizacji.” (MŚP, Wielka Brytania)

„Chcemy pomóc nowym pracownikom zaadoptować się do warunków firmy. Uczymy ich, jak w praktyce wykorzystywać biznesowe umiejętności sprzedaży. Poprzez mentoring radzimy im, jak porozumiewać się z klientami i jak radzić sobie z trudnościami.

(Powody rozpoczęcia programu mentoringu: wielość informacji, które powinny być przekazywane pomiędzy pracownikami; niezadowolenie z poziom nowozatrudnionych w momencie przyjmowania do organizacji; niedostateczne rozumienie nowej kultury organizacji.) (duża firma, Słowacja)

„Program mentoringu będzie miał pozytywny wpływ na dobre samopoczucie naszych współpracowników. Czasem pracownicy mogą chcieć przedyskutować konkretne kwestie, o których trudno rozmawiać z przełożonym.” (MŚP, Belgia)

„Zachowanie wiedzy, rozwój i maksymalizacja potencjału pracowników, poprawa jakości komunikacji wewnątrz organizacji, międzypokoleniowy transfer wiedzy i lepsze wykorzystanie doświadczenia, wprowadzenie międzypokoleniowego dialogu / połączenie doświadczenia ze świeżym spojrzeniem, obniżenie ilości potrzebnego czasu i kosztów.”

(Powody rozpoczęcia programu mentoringu: zbyt dużo nowozatrudnionych pracowników w tym samym czasie, wypełnienie różnic pomiędzy teorią uczoną w szkołach a codzienną pracą w organizacjach, straty wiedzy i know-how, oraz doświadczenia, wielość informacji, które muszą być przekazywane pomiędzy pracownikami, opór doświadczonych pracowników przed przekazywaniem wiedzy i know-how, trudność przekazywania pewnych kompetencji, odkrywanie uspijonych talentów, potrzeba lepszego przepływu młodego obiecującego potencjału, potrzeba managerów z umiejętnościami w dziedzinie motywowania ludzi, wsparcie nowych managerów, niedostateczne rozpoznanie i docenienie kompetencji.) (MŚP, Polska)

„Powody rozpoczęcia programu mentorskiego: wypalenie starszych pracowników, zbyt wielu nowozatrudnionych w tym samym okresie, wypełnienie braków pomiędzy teorią uczoną w szkołach a codzienną pracą w organizacjach, niedostateczna wiedza, za mało kompetencji i komunikacji w organizacji, chęć uzyskiwania szybszych rezultatów od pracowników, którzy mają trudności z realizacją celów i spełnianiem wymagań, funkcja szkoleniowa organizacji nie została wystarczająco zorganizowana, zbyt niska jakość, złe rozumienie instrukcji i celów.” (MŚP, Polska)

„Prowadzimy różnego rodzaju szkolenia, ale nie indywidualny program mentoringu. Mentoring nie jest aktualnie częścią programu osobistego rozwoju w naszej firmie. Korzyści płynące z programu mentoringu byłyby następujące: bardziej rozwinięte szkolenia dla nowozatrudnionych, głębsze zrozumienie obowiązków zawodowych.” (MŚP, Słowacja)

„Program mentoringu mógłby lepiej i z zachowaniem większej ciągłości zintegrować pracowników („starych” i nowych). Poza tym, mógłby poprawić skuteczność programu szkoleniowego, wspomagając przejście od uczenia się teorii do praktycznego szkolenia. Mentoring jest dziś uważany za jedną z podstawowych umiejętności, które muszą znaleźć się w planie osobistego rozwoju pracowników.” (duża firma, Słowacja) Potrzebujemy lepszego przepływu i kontroli młodego, obiecującego potencjału. (MŚP, Belgia)

„Nie znamy koncepcji mentoringu.” (MŚP, Turcja)

„Korzyści byłyby, zwłaszcza w naszym dziale ofert i przetargów, bardzo istotne: ponieważ oferty i przetargi wymagają dużo wiedzy związanej z organizacją, wiedzy o rynku, konkurencji, finansach, itp. (większa sprzedaż i więcej wygranych przetargów)” (MŚP, Turcja)

„Program mentoringu: gdy planuję moją emeryturę, przekazanie tego biznesu dalej, muszę to robić w bardziej systematyczny sposób, by mieć pewność, że to małe przedsiębiorstwo przetrwa po moim odejściu lub śmierci. Muszę nauczyć moich synów, jak kierować tą firmą na 100%.” (MŚP, Turcja)

„Mentoring to, coś, co i tak robimy, nie wiedząc, że to się tak nazywa. Z tym się urodziliśmy i dzięki temu przetrwaliliśmy do teraz.” (MŚP, Turcja)

„Nie potrzebujemy mentoringu, bo jesteśmy bardzo małą firmą i rozmawiamy ze sobą prawie cały dzień. Każdy wie, co inna osoba z firmy myśli.” (MŚP, Turcja)

„Lepszy przepływ i kontrola młodego, obiecującego potencjału.” (MŚP, Belgia)

„Mentor jest latarnią morską w czasie sztormu; udziela rad pracownikom w przypadku problemów, o których trudno rozmawiać z przełożonym. Program mentorski jest cudowny, ale czasem zbędny, jeśli atmosfera w firmie jest dobra i współpracownicy mogą polegać na wszystkich swoich kolegach.” (MŚP, Belgia)

„Program mentoringu mógłby przynieść korzyści, gdyż umożliwiłby lepszy wgląd w to, co się dzieje pomiędzy pracownikami, oraz w powody dużej rotacji pracowników. Możliwość rozmowy z mentorem, który wysłucha i udzieli wskazówek, może zmniejszyć poziom frustracji i irytacji. Może to mieć jedynie dobre skutki dla firmy.”

Powody rozpoczęcia programu mentoringu: odpływ doświadczonych pracowników, straty wiedzy i know-how oraz doświadczenia, trudności z przekazywaniem pewnych kompetencji, odkrywanie uspijonych talentów, wspieranie szczególnie uzdolnionych i utalentowanych pracowników, potrzeba lepszego przepływu młodego i obiecującego potencjału, potrzeba managerów umiejących motywować ludzi, potrzeba osiągania szybszych wyników od pracowników, którzy mają trudności z realizacją wyznaczonych celów i spełnianiem wymagań, wsparcie dla managerów, niedostatecznie zorganizowana funkcja szkoleniowa, niedostatecznie zainteresowanie kierownictwa rozwojem pracowników, niedostateczne dostrzeganie i docenianie kompetencji, braki w motywacji u aktualnych pracowników, zbyt niska jakość, opór wobec zmian, niedostateczna zdolność reagowania, niedostateczne otwarcie na zewnątrz, konieczność poprawy wizerunku firmy, złe rozumienie instrukcji i celów. (MŚP, Portugalia)

Powody rozpoczęcia programu mentorskiego: wielość informacji, które muszą być przekazywane w ramach organizacji, potrzeba zaspokojenia wymagań prawnych, potrzeba lepszego przepływu młodego, obiecującego potencjału, potrzeba managerów, którzy potrafią motywować ludzi. (MŚP, Belgia)

- Jakie rozwiązania wspierające wprowadzanie nowozatrudnionych pracowników oraz rozwój aktualnych pracowników już istnieją w naszej organizacji? (Patrz: Lista kontrolna 2)

Przykłady z krajów partnerskich:

Nowi pracownicy mają regularne szkolenia, szczególnie obiecujący pracownicy otrzymują większe wsparcie, w tym mentoring. (duża firma, Turcja)

Wielu doświadczonych pracowników (którzy wprowadzają nowych pracowników) i zespół edukacyjny oraz zewnętrzne instytucje szkoleniowe (służące rozwojowi istniejących pracowników). (duża firma, Słowacja)

Nowi pracownicy

Przez trzy lata otrzymujemy wsparcie, jesteśmy zwolnieni z opłat na świadczenia społeczne, ponieważ korzystamy z państwowego programu wsparcia. (MŚP, Turcja)

Wszyscy nowi pracownicy przechodzą przez program mentoringu, wszyscy mentorzy szukają dobrych i złych stron nowoprzybytych. (duża firma, Słowacja)

Założyłem tę firmę prawie pół wieku temu. Od początku wychowuję moich synów, głównych techników, w taki sposób, żeby kiedyś ją przejęli. Uczę ich wszystkiego, co wiem i czego się nauczyłem pracując. Najważniejsze jest etyczne podejście do klientów. Uczę tego siedem dni w tygodniu. Na tym właśnie opierałby się mój program mentoringu. Gdy przejdę na emeryturę, chcę mieć jedną lub więcej osób, którym przekażę tę wielką firmę i jej reputację. Takie podejście zapewnia / zapewni to, że ta firma dalej będzie działać. Może jak się jeszcze trochę zestarzeję, zatrudnię jakąś profesjonalną firmę mentoringową, która pomogłaby zbudować nam nasze własne programy i profesjonalne wewnętrzne kursy szkoleniowe.” (MŚP, Turcja)

Wprowadzenie do pracy obejmuje praktyczne aspekty pracy i plan szkoleniowy. Chcielibyśmy rozwinąć plan rozwoju silnych stron.

Dla aktualnych pracowników: przeprowadzane są Przeglądy Osobistego Rozwoju; mamy również nieformalny mentoring. (MSP, Wielka Brytania)

Wymiana pomysłów i doświadczeń; angażowanie nowych i „starych” pracowników we wspólne rozwiązywanie problemów, dialog międzypokoleniowy. (MŚP, Polska)

Podstawowe oceny, oceny okresowe. (MŚP, Polska)

Nieoficjalny mentoring. (MŚP, Słowacja)

Znamy koncepcję mentoringu, ale nazywamy ją „wymianą doświadczeń” – zwykle zajmują się tym managerowie i właściciele firm, szkoląc młodych inżynierów.

Wdrożenie tych praktyk w bardziej uregulowanej formie mogłoby być skutecznym narzędziem, ale aktualnie nie mamy na to czasu. Jednak z pewnością pomogłoby to młodym inżynierom i managerom. (MŚP, Turcja)

Nowozatrudnieni

Poszerzamy aktualnie nasz program adaptacyjny dla nowozatrudnionych. Mamy już listę kontrolną dla nowozatrudnionych, aby upewnić się, że wszystko jest gotowe w momencie, gdy rozpoczynają pracę. Tydzień przed rozpoczęciem pracy, wysyłamy nowozatrudnionym broszurę informacyjną na temat naszych biur. Nowozatrudnieni otrzymują także kwiaty, a w pierwszym dniu pracy, nowy członek zespołu dostaje dokument zatytułowany „Program Wprowadzający”, stworzony przez jego przełożonego i zawierający elementy programów HR. W tym dokumencie opisujemy inicjatywy szkoleniowe i rozwojowe konieczne do wprowadzenia do pracy nowego pracownika. Poza tym, nowozatrudnieni mają również spotkanie podczas lunchu z kierownikiem działu HR i dyrektorem zarządzającym, którzy wypytują ich o pierwsze wrażenia z firmy. Po miesiącu od zatrudnienia, nowy pracownik otrzymuje informację zwrotną od kierownika działu HR. Po trzech miesiącach, nowy pracownik ma rozmowę z naszym konsultantem ds. HR na temat programu adaptacyjnego i wprowadzającego. (MŚP, Belgia)

Aktualni pracownicy

Dla aktualnych pracowników organizujemy różnego rodzaju działania, takie jak:

- Lunche ekspertów: są to lunche dla niewielkiej grupy starszych pracowników firmy, dyrektora zarządzającego i managera HR. Dzięki temu dowiadujemy się, jak im się wiedzie i co myślą o zarządzaniu firmą.

- Poza lunchami przeprowadzamy także roczne ankiety Global Employee Survey (GES). Jest to kwestionariusz wypełniany online, którego celem jest zmierzenie zaangażowania pracowników i podzielenie się spostrzeżeniami na różne tematy, na przykład transformację GfK. Zachęcamy naszych pracowników do udziału ponieważ jedynie to, o czym nam powiedzą może zostać wysłuchane i zauważone, a jedynie to, co zostanie wysłuchane i zauważone może zostać zmienione i poprawione.

- Zarząd mianował dwóch zmieniających się mentorów, którzy są dostępni, gdyby pracownicy mieli jakieś problemy lub pytania związane z nową strukturą organizacyjną, fuzjami, itp.

Jak dotąd wszystko działa dobrze, ale programy muszą być powiązane ze sobą nawzajem i rozwinięte w każdym z naszych „podmiotów”.

Moglibyśmy wypełnić braki, które mamy w naszym aktualnym programie.

Naszym pierwszym priorytetem (jeszcze przed mentoringiem) jest uczenie naszych managerów dobrego i częstego komunikowania się z naszymi pracownikami. Chcielibyśmy, żeby nasi mentorzy byli proaktywni, ale zwykle są reaktywni. (MŚP, Belgia)

W fabryce prowadzone są nieoficjalne szkolenia, zwłaszcza w dziale produkcji. Podobnie dzieje się tutaj, w dziale marketingu i sprzedaży. (MŚP, Turcja)

Ludzie z młodszych pokoleń nie są tak odpowiedzialni, jak my. Dlatego też najpierw musimy ich nauczyć odpowiedzialności i tego, że stale trzeba myśleć o interesach. To jest klucz. Na późniejszym etapie musimy nauczyć ich wszystkich ukrytych faktów i trików biznesowych, i tych związanych z (technicznymi) szczegółami produkcji. (MŚP, Turcja)

Nowi pracownicy

Istnieje procedura adaptacyjna dla nowych pracowników. Kwestie techniczne są wyjaśniane w pierwszych tygodniach a nowych pracowników zachęca się do podejmowania rozmów wyjaśniających z różnymi kolegami i personelem kierowniczym firmy. Spotkania te nie mają jednak żadnej formalnej struktury, nie kontroluje się również tego, czy te rozmowy rzeczywiście się odbywają.

Aktualni pracownicy

Dla aktualnych pracowników nie ma takiego rodzaju wsparcia. Myślimy nad przekształceniem nieco funkcji jednego z pracowników zatrudnionych w dziale produkcji. Jest to około czterdziestopięcioletnia kobieta, u której niedawno zdiagnozowano reumatyzm, co oznacza, że nie jest w stanie dalej pracować w swoim dziale na aktualnym stanowisku. Firma myśli nad zmianą jej stanowiska na coś w rodzaju mentora. Jej zadaniem byłoby wspieranie innych pracowników, dawanie rad, witanie nowozatrudnionych i wspieranie ich właściwej integracji. Tę nową funkcję trzeba dopiero stworzyć a wspomniana osoba potrzebuje przeszkolenia. Być może program mentoringu mógłby nam w tym pomóc. (MŚP, Belgia)

• Co już działa dobrze?

Przykłady z krajów partnerskich:

Mamy około 1350 pracowników w dziale sprzedaży detalicznej a mentoring jest jednym z najważniejszych elementów służących wprowadzaniu nowych pracowników. (duża firma, Słowacja)

Doświadczeni pracownicy odpowiadają nowym pracownikom na szczegółowe pytania dotyczące pracy, na zasadzie spotkań jeden do jednego. (duża firma, Słowacja)

Wymiana pomysłów i doświadczeń, angażowanie nowych i „starych” pracowników do wspólnego rozwiązywania problemów, reagowanie na konflikty wewnątrz zespołu, motywowanie i awansowanie kluczowych pracowników. (MŚP, Polska)

Podstawowa ocena, ocena okresowa powinna zostać zastąpiona oceną po realizacji każdego kolejnego projektu. (MŚP, Polska)
Przygotowywanie regularnego programu szkoleniowego. (MŚP, Turcja)

• Jakie będzie miejsce mentoringu wśród innych inicjatyw mających na celu rozwój pracowników?

Przykłady z krajów partnerskich:

„Chcemy wprowadzić program mentoringu także dla osób, które zmieniają stanowisko lub przechodzą do innego działu, aby utrzymać je w firmie.” (duża firma, Słowacja)

„Doświadczeni pracownicy mogą być szkoleni w przekazywaniu wiedzy nowym pracownikom w podobny sposób. Program mentoringu mógłby nakreślić wytyczne dla sposobu przekazywania i prezentowania wiedzy.” (duża firma, Słowacja)

„Mentoring uzupełni inne działania mające na celu rozwój pracowników, wspierając inicjatywę i kreatywność pracowników oraz motywując młodych ludzi; mentoring jest zgodny z innymi inicjatywami mającymi na celu rozwój pracowników.” (MŚP, Polska)

„Ponieważ jesteśmy małą firmą, dla nas mentoring jest podstawowym sposobem przekazywania umiejętności, wprowadzenia usprawnień i ugruntowywania dobrych praktyk.” (MŚP, Polska)

„Prowadzimy już różnego rodzaju szkolenia. Wytyczne dotyczące mentoringu mogłyby pomóc starszym pracownikom w lepszym i skuteczniejszym szkoleniu nowych pracowników.” (MŚP, Słowacja)

„W dzisiejszych czasach technologia zmienia się bardzo szybko. Musimy więc szkolić naszych ludzi, uczyć ich, by regularnie, codziennie śledzili te zmiany. To jest sekret naszego sukcesu, zaraz po etycznym podejściu. Kształtowanie i przestrzeganie etycznych zasad powinno stanowić dużą część programu mentoringu. Zaraz po tym – śledzenie zmieniających się technologii, sposoby, jak to robić, jak wdrażać te zmiany w oszczędny sposób. Nasi klienci potrzebują korzystnych cenowo, jakościowych usług a my powinniśmy nadal im je oferować.” (MŚP, Turcja)

• Jakiego wsparcia potrzebujemy, by wprowadzić program mentoringu?

Przykłady z krajów partnerskich:

„Wykłady specjalistów oferujące pewne wytyczne na temat mentoringu.” (duża firma, Słowacja)

„Jesteśmy zainteresowani wsparciem we wprowadzaniu mentoringu ze strony projektu ‘Bądź mentorem w miejscu pracy.’” (duża firma, Słowacja)

„Korzystne byłyby takie rozwiązania, jak: finansowanie (pomogłoby, gdyż moglibyśmy pokazać pracownikom formalny proces wprowadzania programu rozwoju osobistego dla pracowników), pakiet wprowadzający, osobiste szkolenia i możliwość wybadania, jak to wszystko działa. Także pomoc na odległość – narzędzia e-learningowe, sieć mentorów w mieście, informacja zwrotna na temat procesu mentoringu – pomogłyby ocenić skuteczność mentoringu w naszej firmie.” (MŚP, Wielka Brytania)

„Konkretne cele i wytyczne, zachęciłyby nas do wprowadzenia programu mentoringu. Potrzebowalibyśmy wsparcia osoby bardziej doświadczonej w temacie. Jesteśmy zainteresowani wsparciem ze strony projektu „Bądź mentorem w miejscu pracy”, w celu zapoczątkowania programu mentoringu w naszej firmie.” (MŚP, Belgia)

„Finansowe wsparcie ze strony izb handlowych i programów rządowych.” (MŚP, Turcja)

„Właściciele firm powinni bardziej inwestować w mentoring. Ponieważ naszą motywacją jest nieustanne zwiększanie przychodów, drugorzędne i pomocnicze działania przesuwane są na dalszy plan.” (MŚP, Turcja)

„Naszym celem jest wypracowanie modelu, który sprawdzałby się w naszej fabryce.” (MŚP, Turcja)

„Musielibyśmy wygospodarować na to jakieś środki. Konkurencja jest duża i nie łatwo znaleźć środki na tego typu działania.” (MŚP, Turcja)

„Wiedza i wskazówki z zewnątrz, szkolenie i określenie celów, które pomogłyby zrealizować taki program.” (MŚP, Belgia)

„Wsparcie od liderów i managerów liniowych, najlepszych pracowników i innych osób dzierżących w firmie odpowiedzialność: dostępność pracowników biorących udział w programie mentoringu, więcej informacji na temat tego, czym jest mentoring i jakie są cele programu mentorskiego oraz jak on działa (sugestia: sesje informacyjne i dyskusje na ten temat z przedstawicielami firm). (MŚP, Portugalia)

„Aby wprowadzić w naszej firmie program mentoringu potrzebujemy pomocy z zewnątrz. Brakuje nam niezbędnego know-how. Jeśli jest sposób na wprowadzenie mentoringu w miejscu pracy i może to być korzystne dla wszystkich zainteresowanych, z pewnością jesteśmy zainteresowani wprowadzeniem takiego programu.” (MŚP, Belgia)

• Jaki może być nasz kolejny krok?

• W jaki sposób wykorzystać silne strony organizacji, by osiągnąć kolejny etap?

Lista kontrolna 2: Formalne i mniej formalne działania edukacyjne

Działania edukacyjne	Od formalnych do ----- nieformalnych			
Nauka w miejscu pracy	<ul style="list-style-type: none"> • Program wprowadzający dla nowozatrudnionych • Szkolenie z wykorzystaniem komputera i internetu, e-learning. • Praktyczne szkolenie prowadzone przez współpracowników. • Okres (etap) szkoleniowy • Program ponownej edukacji • Instrukcje otrzymywane w pracy • Pomoce dydaktyczne • Formalne wskazówki • Wsparcie podczas praktyki • Oceny rozwoju osobistego • Podstawowa i okresowa ocena • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentoring • Coaching w wykonaniu menedżera liniowego • Uczenie się przez otrzymywanie ocen i informacji zwrotnych: <ul style="list-style-type: none"> - ocena kompetencji, - rozmowy funkcjonalne, - rozmowy oceniające, - rozmowy rozwojowe. • Uczenie się poprzez przeglądanie baz wiedzy. • Dzielenie się „wycudzonymi lekcjami” na koniec projektu lub po rozwiązaniu problemu w pracy • Przyglądanie się konkretnym przykładom (studia przypadku) • Uczenie się poprzez szkolenie współpracowników • Benchmarking • Czytanie instrukcji • Warsztaty • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozmowy ze współpracownikami, klientami i dostawcami • Burza mózgów • Wymiana doświadczeń • Rozwiązywanie problemów w pracy • Praca zespołowa, uczenie zespołowe • Specjalne projekty, trudne zadania (z pomocą) • Rotacja stanowisk • Sieci kontaktów • Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem za pośrednictwem sieci edukacyjnych / społeczności (Communities of Practice) • Wspólna praca z doświadczonymi współpracownikami • Prośzenie o radę • Szukanie informacji w instrukcjach • Przyglądanie się, w jaki sposób współpracownicy lub przełożeni wykonują jakieś zadanie 	
	Uczenie się poza miejscem pracy	<ul style="list-style-type: none"> • Szkolenie w szkole • Stałe douczanie się w zakresie wiedzy zawodowej • Krótkie kursy i seminaria • Książki, magazyny, filmy, multimedia, strony internetowe • Grupy projektowe • Grupy projektowe 	<ul style="list-style-type: none"> • Wizyty w firmach • Uczenie się poprzez autoanalizę i refleksję: <ul style="list-style-type: none"> - osobiste i zawodowe dzienniki - zapisy dotyczące wykonanych projektów; portfolio. • ... • ... • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Stowarzyszenia zawodowe • Uczenie się przez sieci kontaktów • Grupy doradcze • Grupy zainteresowań • Stowarzyszenia absolwentów • Zarząd

› Definiowanie pojęć:

• Jest tyle różnych terminów (tutor, nauczyciel, coach, mentor). Którego z nich powinniśmy używać?

• Lepszym pytaniem byłoby: Co my w naszej organizacji rozumiemy pod pojęciem „mentor”? Czego oczekuje się od mentora, aby zrealizować cel mentoringu?

KROK 2 – „JAKI JEST KONKRETNY CEL PROGRAMU MENTORINGU? JAKA JEST GRUPA DOCELOWA?”

2.2. DEFINICJA PROJEKTU

DEFINIOWANIE CELU PROJEKTU MENTORINGOWEGO

› **Możliwe cele projektu mentoringu powinny dotyczyć następujących dziedzin:**

- Odpowiednich działań adaptacyjnych dla nowych pracowników.
- Osobistego i zawodowego rozwoju osób mentorowanych (długoterminowe cele rozwojowe istniejących pracowników).
 - › Osoby mentorowane mogą odnosić korzyści ze współpracy z mentorem, gdy:
 - potrzebują osoby, która wysłucha ich pomysłów i da im informację zwrotną na ich temat,
 - chcą skorzystać z bogatego doświadczenia, wiedzy i kontaktów mentora,
 - potrzebują kogoś, kto zakwestionowałby ich utarty sposób myślenia,
 - chcą wyklarować wizję swoich osobistych celów i wartości, np. kim jestem?, dlaczego tu jestem?,
 - szukają rady na temat możliwości zawodowych,
 - są w okresie przejściowym, przyzwyczajając się do nowej roli lub miejsca w organizacji,
 - chcą zrozumieć niepisane zasady i delikatne kwestie kulturowe,
 - chcą zrozumieć, w jaki sposób liderzy postrzegają priorytety i kierunki rozwoju organizacji,
 - chcą uczyć się od osoby, która osiągnęła sukces i może być dla nich wzorem.
- Indywidualne wsparcie dla nowych liderów.
- Wzbogacenie umiejętności liderek w organizacji.

- Motywowanie i oferowanie nowych możliwości doświadczonym liderom.
- Zwiększanie różnorodności płciowej w organizacji.

Cel programu mentoringu

Przykłady z krajów partnerskich:

„Zorganizowanie dobrego wsparcia dla nowych/młodych pracowników. Nasze MŚP ma kilka biur i kilka zespołów, każdy pod innym liderem. Zdarza się, że managerowie i członkowie zespołów spędzają dni w różnych biurach / lokalizacjach.

Oznacza to, że team leaderzy nie mają codziennego kontaktu z członkami swoich zespołów. Aby dać im odpowiednie wsparcie, wyznaczono mentorów, którzy są odpowiedzialni za utrzymywanie codziennych kontaktów, zwłaszcza z nowymi pracownikami. (MŚP, Belgia)

„Stały przepływ managerów i wypełnianie braków, jeśli jakiegś osobie brakuje zdolności lub doświadczenia.” (duża firma, Turcja)

„Dobra integracja nowych kierowców. Mentorzy są osobami kontaktowymi pomiędzy kierowcami a kierownictwem.” (MŚP, Belgia)

„Ułatwiona adaptacja dla naszych nowych pracowników – do kultury organizacji i otoczenia pracy.” (duża firma, Słowacja)
„Szkolenie nowych pracowników, aby mogli zacząć pracować niezależnie tak szybko i skutecznie jak to możliwe.” (duża firma, Słowacja)

„Rozwój potencjału pracowników, szukanie talentów, transfer wiedzy, wzmacnianie relacji w organizacji.” (MŚP, Polska)

„Zachowywanie (benchmarking) dobrych praktyk.” (MŚP, Polska)

„Wspieranie i poprawianie umiejętności negocjacyjnych.” (MŚP, Słowacja)

„Rozwijanie szerokich horyzontów i nowych perspektyw. Wsparcie wzmacniające potencjał nowych lub mniej doświadczonych pracowników.” (MŚP, Słowacja)

„Jako mentor w edukacji: podnoszenie poczucia własnej wartości, powody behawioralne, wsparcie w uczeniu się; jako mentor w biznesie: praktyczne rady na temat tego, jak rozwijać MŚP, jako mentor dla pracownic stołówek i żłobków: nauka pewności siebie i podnoszenie poczucia własnej wartości, nauka komunikacji.” (Brass Bands, UK)

„Dobre samopoczucie naszych pracowników jest dla nas kluczowe. Chcemy, żeby byli szczęśliwi i dobrze się czuli. Nasi pracownicy to nasz kapitał ludzki.” (MŚP, Belgia)

„Monitorowanie pracy osoby mentorowanej, towarzyszenie tej osobie w karierze zawodowej, dawanie takiej osobie narzędzi, które pozwolą jej przejść przez trudności, które mogą się pojawić, oraz pomoc w rozwoju kompetencji potrzebnych do odniesienia sukcesu w danej pracy.” (MŚP, Portugalia)

DEFINIOWANIE GRUPY DOCELOWEJ

Możliwe grupy docelowe mentoringu:

- Nowi pracownicy, pracownicy okresowi, pracownicy tymczasowi, pracownicy pracujący w odosobnieniu, dobrze rokujący pracownicy, potencjalni liderzy z grup mniejszościowych lub niedostatecznie reprezentowanych, pracownicy przechodzący na inne stanowisko, aktualni pracownicy (rozwój talentów), kandydaci na nowych liderów, doświadczeni liderzy.

Grupy docelowe dla programu mentoringu

Przykłady z krajów partnerskich:

Wszyscy nowoprzyjęci pracownicy otrzymują edukację i wsparcie. Projekt ten nosi nazwę „Nowy pracownik”. Liderzy projektu są wskazywani przez mentora. Poza liderem zespołu, mentorzy pomagają poprzez osvajanie nowych i młodych pracowników z firmą i innymi członkami zespołu.

Przyszli managerowie (średniego szczebla) (duża firma, Turcja)

Nowoprzybyli w oddziałach sprzedaży detalicznej – sprzedawcy. (duża firma, Słowacja)

Nowi pracownicy w dziale. (duża firma, Słowacja)

Młodzi pracownicy, zwłaszcza studenci pracujący na stanowiskach asystentów. (MŚP, Polska)

Managerowie średniego szczebla. (MŚP, Polska)

Współpracownicy pracujący w tej samej dziedzinie. (MŚP, Słowacja)

Nowi lub mniej doświadczeni pracownicy. (MŚP, Słowacja)

Dzieci i młodzież z problemami z zachowaniem, dorośli o niskim poziomie pewności siebie i niskim poczuciu własnej wartości, małe biznesy i grupy społeczne: brak pewności siebie, ale głównie brak wiedzy w potrzebnych obszarach. (Brass Bands, Wielka Brytania)

Grupami docelowymi są nowi i aktualni pracownicy. (MŚP, Belgia)

Dla dobrej integracji nowych kierowców, dla innych kierowców, mentorzy są kolegami, z którymi można porozmawiać na wszystkie tematy. (MŚP, Belgia)

KROK 3 – „JAKA JEST ROLA MENTORÓW, PROFIL MENTORÓW I OSÓB MENTOROWANYCH? W JAKI SPOSÓB PRZEPROWADZIĆ SELEKCJĘ, ŁĄCZENIE, RAPORTOWANIE I SZKOLENIE?”

2.3. PLANOWANIE PROJEKTU

DEFINIOWANIE ROLI MENTORÓW

› Rola mentora w dużym stopniu zależy od celów projektu

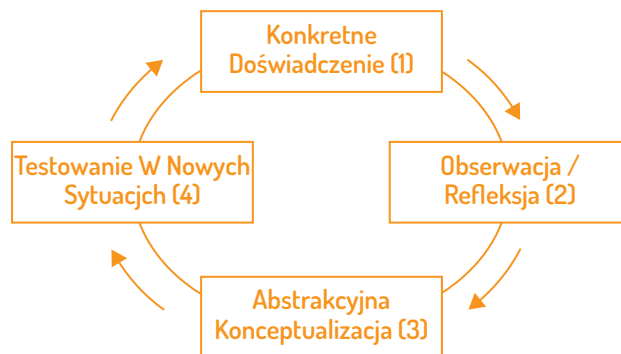
Różne możliwe zadania mentora:

- Zachęcanie nowych pracowników i umożliwianie im działania poprzez przekazywanie im odpowiednich porcji wskazówek i wsparcia emocjonalnego.

- › Mentor ma wspierać społeczną integrację nowego pracownika poprzez: udzielanie potrzebnych informacji, tłumaczenie zawodowego żargonu, odpowiadanie na praktyczne pytania, przekazywanie standardów i wartości, jak również nieformalnych zwyczajów, pomaganie osobie mentorowanej w odnalezieniu się w kulturze organizacji, tłumaczenie, czego się od niej wymaga na jej stanowisku, zachęcanie do zadawania pytań, ułatwianie integracji nowozatrudnionej osoby w zespole.
- › Oferowanie praktycznego szkolenia (z wiedzy i umiejętności koniecznych do pracy zgodnej z wymaganymi standardami) i/lub monitorowanie zmian w planie szkoleniowym nowego pracownika.

- Coaching osoby mentorowanej mający na celu rozwój konkretnej umiejętności.

- › Wspieranie rozwoju konkretnej umiejętności, poprzez stymulowaniem osoby mentorowanej, by przeszła przez cykl uczenia się opisany przez Kolba. Kolb prezentuje cykliczny model empirycznego uczenia się, który obejmuje: konkretne, praktyczne doświadczenie uczenia się, refleksję nad treścią doświadczenia, uczenie się teorii, planowanie kolejnego doświadczenia uczącego, czyli planu działania obejmującego wykorzystanie teorii w praktyce. Celem jest nauka / zmiana zachowania.



Kollkov skúsenostný cyklus učenia (1975) ?????

- Wspomaganie procesu uczenia się u osoby mentorowanej poprzez wspieranie jej i prezentowanie jej nowych wyzwań:

- › Aktywne słuchanie i okazywanie empatii osobie mentorowanej. Poświęcanie uwagi temu, co osoba mentorowana stara się w mniej lub bardziej otwarty sposób przekazać.
- › Pomaganie osobie mentorowanej spojrzeć z dystansem na jej doświadczenia.
- › Nie przechodzenie zbyt szybko do oceniania, dawania sugestii i działania.
- › Zadawanie pytań, które zmuszają do myślenia, wszczynanie dyskusji, które mają na celu dalsze zgłębienie różnych podejść do problemów / sytuacji i nie przechodzenie zbyt szybko do oceniania, dawania sugestii i działania.
- › Stymulowanie osoby mentorowanej, by łączyła różne doświadczenia.
- › Stymulowanie osoby mentorowanej do myślenia o konsekwencjach swoich zachowań.
- › Ułatwianie osobie mentorowanej wglądu we własne uczucia i motywacje.
- › Dawanie informacji zwrotnej na temat zachowania osoby mentorowanej i sposobu, w jaki inni postrzegają to zachowanie.
- › Wspieranie osoby mentorowanej w uświadomieniu sobie jakiejś sytuacji / skupieniu się na rzeczywistym problemie.

- > Poszerzanie horyzontów, granie roli adwokata diabła, rozwijanie hipotez, stymulowanie refleksji na temat alternatyw.
- > Kwestionowanie nieświadomych założeń.
- > Dzielenie się własnymi doświadczeniami, opowiadanie historii i pokazywanie własnych słabości poprzez otwarte mówienie o własnych uczuciach, wątpliwościach, lekcjach wyniesionych doświadczenia, uczenie się teorii, planowanie kolejnego doświadczenia uczącego, czyli planu działania obejmującego wykorzystanie teorii w praktyce. Celem jest nauka / zmiana zachowania.
- > Przekierowywanie rozmowy z problemu na rozwiązanie problemu.
- > Rzucanie wyzwań osobie mentorowanej i badanie możliwości.
- > Szukanie możliwości wykorzystania tego, czego osoba się nauczyła w praktyce.
- > Zachęcanie osoby mentorowanej do eksperymentowania, rozwijania nowych sposobów patrzenia na rzeczywistość i działania.
- Pomaganie mentorowi w określaniu obszarów wymagających rozwoju, pomoc w kształtowaniu wizji, wsparcie procesu uczenia się w ramach rozwoju zawodowego, wsparcie psychologiczne, doradztwo.
 - > Bycie wzorem
 - > Bycie osobą, z którą można omówić decyzje zawodowe, przyszłość organizacji.
 - > Uświadamianie osobie mentorowanej istniejących możliwości.
 - > Zachęcanie do podejmowania ryzyka w procesie uczenia się.
 - > Dostarczanie odpowiednich rad we właściwym czasie.
 - > Konfrontacja z negatywnymi intencjami i zachowaniami.
 - > Bycie przewodnikiem po kulturze organizacji i praktyce pracy w niej.

Rola mentora

Przykłady z krajów partnerskich:

Bardziej doświadczona osoba, która dobrze zna praktyczną stronę pracy w firmie, ma pozytywne doświadczenia życiowe i podobne podejście. **[duża firma, Turcja]**

W przypadku nowych kierowców, mentorzy dają opinie na temat zatrudnienia nowej osoby. **[MŚP, Belgia]**

Doświadczona osoba, która pracuje w organizacji od dłuższego czasu, wie jakie są jej priorytety, zwyczaje i know-how, jest wobec niej lojalna. **[duża firma, Słowacja]**

Mentor powinien być osobistym trenerem osoby mentorowanej. Jego rolą jest nie tylko umożliwianie uczenia się, ale personalne go kierowanie. **[duża firma, Słowacja]**

Doradca, nauczyciel, trener / coach. **[MŚP, Polska]**

Delegowanie (wykorzystanie umiejętności odpowiednich do celów, monitoring, obserwacja, wspólne wnioski). **[MŚP, Polska]**

Określanie silnych i słabych stron (braków w umiejętnościach negocjacyjnych) i praca nad nimi. **[MŚP, Słowacja]**

Doświadczeni pracownicy przekazują mniej doświadczonym pracownikom nowe informacje, pomagając im wesprzeć ich potencjalny rozwój, rozwinąć konkretne cechy i stworzyć nową wartość dla firmy. **[MSP, Słowacja]**

Ogólnie chodzi o wspieranie osób mentorowanych i pomaganie im dostrzec własną wartość, podejmować niezależne decyzje, określać własne ścieżki. W biznesie wiąże się to głównie z dzieleniem się informacjami (co sprawia, że pod pewnymi względami jest to prawie coaching). W jednej z takich firm było wszystko – umiejętności, większość potrzebnej wiedzy – ale brakowało pewności siebie, która pozwoliłaby zrobić pierwszy krok. **[Brass Brands, Wielka Brytania]**

Mentor to ktoś, kto daje pracownikom rady, gdy są jakieś kwestie, których nie mogą przedyskutować ze swoimi przełożonymi. To ktoś, kto działa jak latarnia morska w czasie sztormu. **[MŚP, Belgia]**

Mentor to doradca, który wspiera rozwój osoby mentorowanej w organizacji. Rolą mentora jest wspieranie osoby mentorowanej podczas jej praktyki w organizacji wskazując ścieżki rozwoju i towarzysząc jej na tych ścieżkach. **[MŚP, Portugalia]**

Mentorzy to kotwice dla organizacji zespołu. Mentorzy to osoby przede wszystkim dostępne, znajdujące czas na rozmowę. Liderzy zespołów to jednocześnie mentorzy, którym przydzielono tę dodatkową funkcję. (MŚP, Belgia)

PROFIL SKUTECZNEGO MENTORA

› Profil doskonałego mentora dla każdej z ról (umiejętności, podejście)

• Rola: wprowadzanie nowych pracowników

- > Ma potrzebne vecné znalosti a zručnosti (dôveryhodnosť)
- > Ma konieczną podstawową wiedzę i umiejętności (wiarygodność).
- > Zna obszar, którym ma się zajmować nowozatrudniona osoba.
- > Ma cierpliwość dla osób o mniejszym doświadczeniu.
- > Wysłuchuje trudności osoby mentorowanej.
- > Potrafi przekazywać wiedzę i umiejętności.
- > Sprawdza, czy osoba mentorowana rozumie przekazywane jej informacje.
- > Potrafi udzielić konstruktywnej oceny zwrotnej.
- > Jest szanowanym wzorem zachowań zgodnych z oczekiwaną kulturą organizacji.
- > Jest zorientowany na ludzi.
- > Chce szkolić nowych pracowników.
- > Rozumie wagę różnorodności.

• Rola: pomoc w nauce z praktycznych doświadczeń

- > Ma umiejętności coacha: zadaje zmuszające do refleksji pytania, aktywnie słucha, daje konstruktywny feedback i ustrukturyzowane instrukcje, potrafi motywować osobę mentorowaną.

> Jest pewny siebie.

> Jest optymistyczny.

> Jest otwarty, gotowy słuchać i dzielić się wiedzą.

> Ma pozytywne podejście do innych ludzi, co znacznie zwiększa jego możliwości przekazywania wiedzy.

• Rola: praca nad rozwojem, pomoc w osiągnięciu długoterminowych celów rozwojowych osoby mentorowanej.

> Jest uczciwy i można na nim polegać.

> Odzwierciedla wartości i kulturę organizacji.

> Potrafi dobrze się komunikować i ma dobre zdolności interpersonalne.

> Wykazuje się dojrzałością w pracy i w życiu.

> Jest bardzo wydajnym pracownikiem. Powinien być znany w organizacji, jako osoba, która odniosła sukces, której opinia jest poważana.

> Zna cele organizacji, zasady zachowania, funkcje i procesy decyzyjne w organizacji.

> Ma sporo zdrowego rozsądku, pozytywne podejście i przyjazną osobowość.

> Dysponuje siecią kontaktów i wpływów.

> Jest sobą dostatecznie otwartą, by podejmować ryzyko.

> Jest otwarty na nowe pomysły i możliwości uczenia się.

> Chce spędzać czas konieczny do przekazywania umiejętności i wiedzy.

> Potrafi motywować.

> Jest dostępny.

> Chce dzielić się doświadczeniem.

> Okazuje zaangażowanie w program mentoringu.

Profil skutecznego mentora

Przykłady z krajów partnerskich:

Umiejętności zarządzania i komunikacji, zajmowanie się młodymi nowozatrudnionymi lub ludźmi z różnych działów, którzy nie mają dostatecznej wiedzy na temat sprzedaży. [\[duża firma, Słowacja\]](#)

Najważniejsze kompetencje to odpowiedzialności i umiejętność komunikacji. Poza tym, takie osoby powinny z entuzjazmem podchodzić do projektu. [\[MŚP, Belgia\]](#)

Mentorzy znają tematy, które mentoring obejmuje. Potrafią dawać wyczerpujące odpowiedzi na temat, w którym są ekspertami, ale potrafią także wskazać osobom mentorowanym innych ekspertów, jeśli jakiś temat nie jest im znany. [\[duża firma, Słowacja\]](#)

Cierpliwość, charyzma, doświadczenie i autorytet. [\[MŚP, Polska\]](#)
Profesjonalni, posiadający doświadczenie w danej dziedzinie i potrafiący odnosić się do różnych umiejętności innych ludzi. [\[MŚP, Słowacja\]](#)

Cechy: cierpliwość, umiejętność tłumaczenia rzeczy w przystępny sposób, umiejętność jasnego wyrażania się, umiejętność doradzania, umiejętność komunikowania tylko najważniejszych rzeczy, umiejętność dostarczania nowych informacji i perspektyw osobie mentorowanej, ogólne pojęcie o procesach zachodzących w firmie i o interesach firmy. [\[MŚP, Słowacja\]](#)

Mentorzy zostali wybrani zarówno przez programy HR jak i szefa.

Muszą być proaktywni, pomocni i chętnie słuchać. [\[MŚP, Belgia\]](#)

Jeśli rozumiemy mentoring jako wspierające szkolenie, które jedna osoba prowadzi z korzyścią dla drugiej, osobiste cechy takie jak empatia i umiejętności komunikacji są w większości wypadków kluczowe. Nie każdy może się nauczyć być skutecznym mentorem, jeśli naturalnie takich cech nie posiada. Ludzie mogą się nauczyć zachowywać jak skuteczny mentor – na przykład w roli managera liniowego – ale bez wrodzonych cech brakuje istotnego połączenia, które ułatwia relację. [\[Brass Brands, Wielka Brytania\]](#)

Naszym zdaniem mentorzy muszą być bardziej doświadczonymi i często starszymi członkami zespołu. Nasze MŚP ma kilku liderów projektów. Każdy projekt ma dwóch liderów – mówiącego po holendersku i po francusku. Nazywamy te pary „binomen”. To najczęściej oni są wybierani na mentorów. [\[MŚP, Belgia\]](#)

Mentor został wybrany pod kątem kompetencji, które ma przekazać osobie mentorowanej. [\[MŚP, Portugalia\]](#)

› Jaki jest profil dobrej osoby mentorowanej (nacisk na rozwój)?

- Ma jasną wizję tego, co chce osiągnąć dzięki tej relacji.
- Z własnej woli wchodzi w relację i pozostaje w niej.
- Bierze na siebie odpowiedzialność za własny rozwój.
- Potrafi spojrzeć na siebie krytycznie.
- Jest uczciwa i otwarcie wyraża uczucia i myśli / pomysły.
- Ma w sobie gotowość akceptacji porażek.
- Jest otwarta na informację zwrotną i naukę.
- Wspólnie z mentorem nadaje kierunek ich relacji.
- Słucha rad mentora, poświęca czas na zastanowienie się nad nimi, zadaje pytania.
- Z pomocą mentora wychodzi poza swoją strefę komfortu.
- Mówi mentorowi, jakie rady pomogły i dlaczego.
- Nie wystawia wartościujących ocen doświadczeniom i wyborom mentora.
- Szanuje czas i inne obowiązki mentora.
- Ma rozsądne oczekiwania.
- Jeśli jej oczekiwania nie są spełniane, otwarcie o tym mówi.
- Zachowuje poufność rozmów z mentorem.
- Daje mentorowi coś od siebie.
- Jest lojalna.
- Jest utalentowana.
- Mogłaby być w przyszłości managerem.
- Rozumie cel mentoringu.
- Jest otwarta na sugestie.
- Chce pracować nad osobistym i zawodowym rozwojem.
- Chce generować dodatkową wartość dla firmy.

Profil dobrej osoby mentorowanej

Przykłady z krajów partnerskich:

Otwarty umysł, gotowość do przyjęcia wskazówek bardziej doświadczonych ludzi. (MŚP, Belgia)

Jest utalentowana, raczej młoda i ma dobre perspektywy kariery, np. jako przyszły manager. Ma dobre podejście do firmy, chce się szybko rozwijać i awansować. (duża firma, Turcja/ Słowacja)

Osoby mentorowane powinny mieć ogólne rozumienie celu sesji mentoringu i dzięki temu poświęcać jej całą swoją uwagę. (duża firma, Słowacja)

Brak doświadczenia, ale chęć zdobywania wiedzy i dopasowania się do zespołu. Chęć świeżego spojrzenia na problemy i uczestnictwa w programie. (MŚP, Polska)

Podstawowe umiejętności. (MŚP, Polska)

Doświadczenie w pracy, rozumienie tego, czego się od niej wymaga. (MŚP, Słowacja)

Otwartość na inspiracje. (MŚP, Belgia)

Nie musi mieć żadnych konkretnych cech. (MŚP, Belgia)

Otwartość na wskazówki. Chęć pracy nad osobistym i zawodowym rozwojem oraz chęć generowania dodatkowej wartości dla firmy. (MŚP, Słowacja)

Osoby mentorowane potrzebowały pomocy mentora, by odkryć swoją wartość. Brakowało im pewności siebie lub po prostu potrzebowały usłyszeć coś pozytywnego od kogoś z zewnątrz. Pod innymi względami bardzo się od siebie różnili. Potrzebowali kogoś, kto ich wysłucha, wsparcia i kierownictwa. (Brass Brands, Wielka Brytania)

Duże zainteresowanie dynamiką uczenia się, odpowiedzialność, zdolność do zdobywania nowych umiejętności. (MŚP, Portugalia)

PROCES WYBORU

• Jak wybierać mentorów?

- Dobrzy kandydaci zwykle już i tak odgrywają rolę mentora w sposób nieformalny!
- Najpierw należy zakomunikować cel projektu mentoringu, rolę i cechy wymagane u mentorów oraz to, jakiego wsparcia mogą oczekiwać (czas na mentoring, szkolenie, wsparcie ze strony działu HR, itd.). Należy to zrobić jeszcze zanim zacznie się szukać ochotników.
- Następnie, należy zaprosić ochotników do zgłaszania się i wybierać właściwych kandydatów (tych, którzy nie zostali wybrani należy poinformować o przyczynach lub przygotować dla nich plan rozwoju, który pozwoli im na zostanie mentorami w przyszłości). O pomoc w wyborze można poprosić managera liniowego – on najlepiej zna swoich ludzi.

• Jak wybierać osoby mentorowane?

- Przy wyborze osób mentorowanych należy kierować się przede wszystkim tym, że powinny to być osoby zmotywowane do rozwijania swoich kompetencji poprzez intensywną relację z mentorem.

Jak wybierać mentorów

Przykłady z krajów partnerskich:

Wewnątrz firmy. (duża firma, Turcja)

Przez regionalnych kierowników sprzedaży. (duża firma, Słowacja)

Zgodnie z ich doświadczeniem. (duża firma, Słowacja)

Pierwszym i głównym mentorem jest właściciel i prezes zarządu (w jednej osobie), ponieważ on jest najbardziej doświadczoną osobą w firmie. (MŚP, Polska)

Bierzemy pod uwagę doświadczenie i pozycję w strukturze organizacji. (MŚP, Polska)

Wszyscy doświadczeni współpracownicy odgrywają rolę mentorów, dzieląc się odpowiedzialnością i wiedzą. Dla nich też jest to rodzaj szkolenia. (MŚP, Słowacja)

To moja praca, sam się zgłosiłem. (Brass Brands, Wielka Brytania)

PROCES ŁĄCZENIA W PARY

► Jak łączyć w pary mentorów i osoby mentorowane?

• Można szukać albo podobieństw albo różnic. Relacje mentoringu oferują najwięcej możliwości uczenia się, gdy znajdzie się „właściwą” różnicę w doświadczeniu. Gdy różnica w doświadczeniu jest za mała, mentor i osoba mentorowana nie będą mieli sobie zbyt wiele do powiedzenia. Jeśli zaś przepaść jest zbyt wielka, wówczas pojawia się niebezpieczeństwo, że doświadczenie mentora nie będzie pasowało do potrzeb osoby mentorowanej.

• Są różne sposoby na sparowanie mentora z osobą mentorowaną: Można to robić obiektywnie, jako lider projektu, lub pozwolić grupie samodzielnie dobrać się w pary (na przykład na spotkaniu wprowadzającym, gdy mentorzy i osoby mentorowane mają okazję spotkać się i poznać).

- > Mentorzy nowych pracowników (bardziej doświadczeni współpracownicy z tego samego działu) są zwykle wskazywani odgórnie.
- > Gdy chodzi o rozwój osoby mentorowanej (gdzie intencją jest zbudowanie długotrwałej relacji, w której często bardzo ważne jest, aby mentor i osoba mentorowana się lubili) warto postawić na samodzielny dobór partnera. Jeśli w praktyce wygląda to tak, że mentorom i osobom mentorowanym brakuje wiedzy o sobie nawzajem, która pozwoliłaby im by podjąć decyzję, wówczas powinno to nastąpić odgórnie; w takim wypadku, ważne są jednak regularne kontrole i zezwolenie na możliwe modyfikacje w późniejszym okresie.
- > W relacji mentoringu bardzo ważne jest zaufanie (dlatego też, należy wybierać coaching indywidualny, w którym chodzi o przyjacielską relację i nie łączyć w pary osób będących w hierarchicznej relacji. Mentor nie może być przełożonym osoby mentorowanej, jeśli istnieje prawdopodobieństwo, że będzie między nimi rywalizacja.)
- > Wybierając mentora należy zawsze brać pod uwagę specyficzny osobisty rozwojowy cel osoby mentorowanej.
- > W mniejszych firmach czasem trzeba po prostu pracować z tymi ludźmi, którzy są.
- > Gdy system mentoringu jest na przykład nastawiony na rozwój zawodowy, mentor jest często managerem z innej części organizacji. Manager liniowy chce osiągnąć zamierzony efekt dla swojego działu. Może się zdarzyć, że ten cel nie będzie kompatybilny z celem mentora, którym jest wsparcie osoby mentorowanej w rozwoju jej potencjału. Managerowi liniowemu może się to nie podobać, zwłaszcza jeśli oznacza to, że osoba mentorowana może opuścić jego dział.

Łączenie w pary mentorów i osób mentorowanych

Przykłady z krajów partnerskich:

Najpierw zwracamy uwagę na ich techniczną zgodność. Następnie bierzemy pod uwagę ich stanowiska / działy / funkcjonalne podobieństwa. **(duża firma, Turcja)**

Dział HR zaprasza wybranego mentora i ocenia, czy on/ona chce przyjąć na siebie tę rolę. **(MŚP, Belgia)**

Najpierw bierzemy pod uwagę ich zgodność sprzedażową i rozumienie procedur. **(duża firma, Słowacja)**

Mentorzy i osoby mentorowane są dobierani w pary na podstawie opisów ich stanowisk i obowiązków. **(duża firma, Słowacja)**

Nie ma wystarczająco dużo doświadczonych mentorów, więc te wyzwania spoczywają na barkach szefów poszczególnych działów. **(MŚP, Polska)**

Zostali podzieleni pod względem działów i wspólnych celów (np. handel, produkcja, finanse i administracja). **(MŚP, Polska)**

Selekcja odbywa się losowo. **(MŚP, Słowacja)**

Łączenie w pary nie jest aż tak istotne. Kluczowe jest znalezienie sposobu na to, jak współpracować, żeby osiągnąć cel. **(MŚP, Słowacja)**

Czasem poprzez ogłoszenie, biorąc pod uwagę rolę spełnianą w organizacji lub korzystając z niezobowiązujących możliwości znalezienia pasującej osoby. **(Brass Brand, Wielka Brytania)**

Nie ma żadnych konkretnych powiązań pomiędzy mentorami a osobami mentorowanymi. **(MŚP, Belgia)**

Mentor i osoba mentorowana pasują do siebie na poziomie kompetencji potrzebnych do wykonywania pracy, gdyż dział rozwoju musiał być wzmocniony nowym współpracownikiem. **(MŚP, Portugalia)**

Doświadczeni pracownicy są łączeni z osobami mentorowanymi pracującymi przy tym samym projekcie. **(MŚP, Belgia)**

INSTRUKCJE I SZKOLENIA

› Po co szkolenie?

- Profesjonalne szkolenie daje uczestnikom sygnał, że organizacja poważnie traktuje program mentoringu i uważa przebieg szkolenia za ważny.
- Szkolenie zapewnia także rozwój umiejętności mentorskich i daje uczestnikom szansę wyrażania swoich lęków i zadawania pytań.
- Poza tym, wszystkie zainteresowane osoby dostają konieczne dokumenty i instrukcje, z których mogą później korzystać podczas relacji mentoringu.

› Jakiego rodzaju szkolenie powinni przejść mentorzy nowych pracowników? Jakie tematy powinno ono obejmować?

- Mentoring dla nowych pracowników.
- Rola mentora.
- Czego oczekują nowozatrudnieni, gdy trafiają do naszej organizacji.
- Co należy i czego nie należy robić wprowadzając nowych kolegów do pracy.
- Definiowanie i ocenianie celów uczenia się (monitorowanie postępów planu szkoleniowego dla nowych pracowników)
- Umiejętności nauczycielskie.
- Rozumienie znaczenia stylów uczenia się: rozumienie, że ludzie mają różne style uczenia się, i że świadomość tego, jaki styl ma dana osoba pomaga najskuteczniej wesprzeć tę osobę w nauce.
- Rozwijanie podejścia i umiejętności trenerskich: rozumienie znaczenia podejścia opartego na docenianiu postępów i nauczenie się, jak korzystać z zestawu takich narzędzi jak: skala oceniania, techniki zadawania pytań, kluczowe umiejętności, obszary wpływu).
- Wiedza na temat preferowanych stylów myślenia / osobowości i umiejętność korzystania z niej w celu zrealizowania bardziej skutecznej relacji z osobą mentorowaną.
- Umiejętności wywierania wpływu (z pozycji niehierarchicznej).
- Jak radzić sobie z trudnym zachowaniem

› Jakiego szkolenia potrzebują mentorzy (i osoby mentorowane) pracujący nad rozwojem? Jakie tematy powinno obejmować?

- Co jest a co nie jest mentoringiem.
- Analizowanie doświadczenia mentoringu.
- Analizowanie gotowych założeń (stereotypów).
- Cele programu mentoringu.
- Role i obowiązki.
- Profil skutecznego mentora i osoby mentorowanej.
- Proces mentoringu (cykl życia relacji mentoringu).
- Budowanie skutecznej relacji mentoringu, kontrolowanie postępów, zamykanie relacji.
- Spotkania.
- Techniki i umiejętności (umiejętności trenerskie, definiowanie i ocenianie celów uczenia się SMART, świadomość istnienia różnych stylów uczenia się, analiza własnych stylów komunikacji).
- Symulacja i ćwiczenie typowych rozmów mentorskich (dla mentorów).
- Dokumenty i instrukcje wykorzystywane podczas relacji mentoringu. Na przykład:
 - › Arkusz przemyśleń osoby mentorowanej (do wypełnienia i oddania mentorowi przed każdą sesją):
 - Data, temat
 - Co chciałem / chciałam osiągnąć po ostatniej sesji mentoringu?
 - Czego konkretnie spróbowałem / spróbowałam?
 - Jak się z tym czułem / czułam?
 - Co poszło dobrze?
 - Co nie poszło dobrze?
 - Pytania/uwagi od mojego mentora.
- Korzyści dla mentora, osoby mentorowanej, organizacji.
- Dysfunkcyjne relacje mentoringu. Typowe problemy.

Szkolenie oferowane uczestnikom programu mentoringu

Przykłady z krajów partnerskich:

Początkowe szkolenie na temat koncepcji mentoringu i przyszłych oczekiwań obu stron. (duża firma, Turcja)

Szkolenie nowych pracowników. (duża firma, Słowacja)

Szkolenie z komunikacji. Mentorzy oswiają się z tematem na co dzień, tak więc mają w nim dobre rozeznanie i to jest bardzo cenne dla nowych pracowników. Problem stanowi komunikacja: jak uprościć żargon wykorzystywany w pracy tak, aby był bardziej zrozumiały dla nowych pracowników? (duża firma, Słowacja)

Rozwiązywanie problemów za pomocą burzy mózgów, pracy zespołowej, podnoszenia kwalifikacji związanych z wykonywaniem obowiązków. (MŚP, Polska)

Podstawowe kwestie: zarządzanie czasem, delegowanie obowiązków, komunikacja. (MSP, Polska)

Szkolenie w technikach negocjacyjnych. (MŚP, Słowacja)

Podstawowe instrukcje obowiązujące w firmie, szkolenia doraźne potrzebne do realizacji codziennych planów, pozwalające na zrozumienie na czym polega biznesowa działalność firmy i w jaki sposób jest realizowana. (MŚP, Słowacja)

Mam dyplom z mentoringu: szkolenie daje znajomość technik, ale nie byłoby aż tak użyteczne, gdyby mentor nie miał pewnych koniecznych cech osobowości. (Brass Bands, Wielka Brytania)

Żadne. (MŚP, Belgia). Żadne. (MŚP, Portugalia)

Wszyscy mentorzy wzięli udział w trzydniowym kursie nazwanym. (MŚP, Belgia)

Dla każdego pracownika wytyczamy indywidualną ścieżkę nauki. Bierzymy pod uwagę wiek, inne zawodowe doświadczenia i indywidualne potrzeby – i ustalamy szkolenia. (MŚP, Belgia)

KROK 4 - : „NA JAKI RODZAJ STAŁEGO WSPARCIA MOGĄ LICZYĆ UCZESTNICY? JAK DBAĆ O MOTYWACJĘ MENTORÓW? W JAKI SPOSÓB OCENIAĆ PROGRAM?

2.4. WDRAŻANIE PROJEKTU

BUDOWANIE RELACJI MENTOR-OSOBA MENTOROWANA

› **Mentoring opiera się na relacji. Osoba mentorowana i mentor wspólnie pracują nad jej rozwojem.**

› **Jakie są składniki dobrej relacji mentoringu?**

- Skuteczny mentor i osoba mentorowana poświęcają czas na wzajemne poznanie się, rozmowę o mentoringu, dzielenie się informacjami na temat stylów uczenia się, ustalanie granic relacji, wspólne wytyczenie celów, ustalenie harmonogramu spotkań, czasu trwania relacji (oraz okresowych spotkań omawiających, mających na celu ocenę tego, na ile relacja spełnia założone cele), omówienie poufności (potrzeba możliwości odkrycia się bez ryzyka), okazywanie sobie wzajemnie szacunku.

- Jeśli obie strony umieją swobodnie i szczerze rozmawiać o siłach i słabościach, celach i problemach, proces uczenia się będzie przebiegał znacznie lepiej.

- Mentoring wiąże się z dzieleniem się, a skuteczne dzielenie się wiąże się ze swobodną wymianą myśli, opinii, koncepcji, pomysłów, doświadczeń, przeczuc, technik i nauki.

› **Czas trwania mentoringu**

- Czas trwania mentoringu zależy od obranych celów i grupy docelowej.

- > W przypadku nowych pracowników jest to czas ograniczony (np. do okresu adaptacyjnego/próbnego).

- > Relacje mentoringu, których cele są bardziej długoterminowe powinny trwać tak długo, jak długo osoba mentorowana ma potrzebę rozwoju w danym obszarze.

› **Jak rozpoczynać, zarządzać i zamykać relację z mentorem?**

- Nawiązanie kontaktu

- Zawarcie umowy

- Postęp

- Zamknięcie

- > Po osiągnięciu celów mentoringu, przejście do mniej formalnej / bardziej osobistej relacji lub zakończenie relacji.

POCZĄTEK RELACJI

› **Jak rozpocząć relację mentoringu (mentoring dla nowych pracowników)?**

- Poznawanie się.

- Tłumaczenie nowym pracownikom zasad współpracy w ramach mentoringu.

- Omawianie celów uczenia się (indywidualny plan szkoleniowy z koniecznymi kompetencjami umożliwiającymi pracę zgodnie ze standardami pracy).

- Przygotowanie planu współpracy z managerem liniowym i współpracownikami.

- Nakreślenie planowanego zaangażowania w okresowe rozmowy na temat postępów w nauce (ewaluacja końcowa należy do obowiązków managera liniowego).

- Organizowanie spotkań na temat współpracy.

- Komunikowanie sytuacji, w których konieczna jest skoordynowana współpraca z managerem liniowym: stymulowanie nowozatrudnionego pracownika do tego, by sam podjął działania w tym obszarze.

- Określenie długości okresu trwania mentoringu oraz tego, kiedy i jak ten okres się kończy.

- Wiara w możliwości osoby mentorowanej i okazywanie jej podopiecznemu.

- Zawieranie umów o poufności w ramach relacji:
 - > Ustalenie, czy konieczne jest konsultowanie postępów osób mentorowanych z ich managerem liniowym.
 - > Ustalenie, że omawiane aspekty osobiste (np., wątpliwości, niepewności, lęki, trudne elementy nauki, osobiste doświadczenia w pracy, itp.) będą zachowywane w poufności a manager będzie o nich informowany jedynie na wyraźną prośbę i / lub w porozumieniu z osobą mentorowaną.
- Ochrona własnej integralności i otwarte nakreślanie roli mentora.

› Jak zacząć relację mentorską (nacisk na rozwój istniejących pracowników)?

- Nawiązanie kontaktu
 - > Wzajemne poznawanie się.
 - > Akceptowanie różnic w stylach (uczenie się z nich).
 - > Opowiadanie osobistej historii we wszystkich jej wymiarach:
 - społecznym: przebieg kariery – sytuacja rodzinna – zainteresowania pozapracowe;
 - ambicje zawodowe: co doceniasz/co uważasz za mniej atrakcyjne w swojej pracy i w pracy dla organizacji, gdzie chcesz być za pięć lat, twoje najważniejsze sukcesy/porażki, twoje rozumienie sukcesu;
 - cele rozwojowe: jak osoba mentorowana może rozwijać się w aktualnej pracy i jakie ma perspektywy na przyszłość;
 - wartości, cele życiowe.

• Definiowanie celów mentorskich (zawieranie umów)

- > Ustalenie wymagań.
- > Określanie celów uczenia się SMART, planów działania i kamieni milowych.
- > Ustalenie wstępnego czasu trwania relacji w oparciu o aktualne potrzeby i cele relacji mentoringu.
- > Ustalenie, jakie tematy/kwestie nie będą poruszane.

- > Określanie ról i obowiązków.
- > Ustalanie harmonogramu spotkań: kiedy się spotykamy, jak się komunikujemy (twarzą w twarz, za pomocą maila, przez telefon), ile będzie spotkań.
- > Określenie, ile czasu mentor może zainwestować w tę relację.
- > Zawieranie umów o poufności w ramach relacji mentoringu (otwartość, zaufanie!).
- > Dla rozwoju kariery konieczna może być konsultacja z managerem liniowym (jeśli dotyczy ona na przykład planu rozwoju /umowy.)
- > Ustalenie okresowych przeglądów, aby ocenić jak dobrze relacja spełnia swoje zadania.
- > Zebranie informacji kontaktowych od mentora i osoby mentorowanej.
- > Ustalenie, w jaki sposób relacja zostanie zakończona, jeśli okaże się, że już spełniła swoje zadania lub że nie przynosi efektów.
- > Zawarcie umowy (po akceptacji managera liniowego)

PRZEBIEG SESJI MENTORINGU (SKUPIENIE SIĘ NA ROZWOJU)

› Co robić podczas sesji mentoringu:

- Wspieranie relacji.
- Wyznaczenie celu uczenia się.
- Odkrywanie tematu i zadawanie pytań
 - > Poznawanie się.
 - > Mentor przygląda się tematowi z perspektywy osoby mentorowanej.
 - Możliwe tematy:
Rozwój osobisty, planowanie kariery, możliwości, alternatywy, podejścia taktyczne, kultura, trendy, polityka, zachowania i wpływ, sukcesy i porażki, doświadczenia edukacyjne, umiejętności i potrzeby, lęki i wątpliwości, zainteresowania, harmonia pomiędzy pracą a życiem osobistym, wartości związane z pracą.

- > Dla mentora wyzwaniem może być NIE przechodzenie od razu do oceniania, dawania rad i podejmowania konkretnych działań.
 - > Mentor ma za zadanie stymulować myślenie i uczenie się osoby mentorowanej poprzez zadawanie pytań.
 - > Osoba mentorowana słucha informacji zwrotnej i konstruktywnych pomysłów.
 - Podsumowywanie i ustalanie terminów spotkań edukacyjnych
 - > Rozpoczęcie działań i podsumowanie dyskusji.
 - > Osoba mentorowana okazuje zaangażowanie w proces uczenia się. On/ona zgadza się dalej przemyśleć temat i podjąć działania.
 - Ocenianie skuteczności sesji.
 - > Ten krok jest kluczowy dla procesu uczenia się i dla uzyskania optymalnego zwrotu z inwestycji w relację mentoringu. Mentor i osoba mentorowana oceniają zarówno treść, jak i proces:
 - Co poszło dobrze? Dlaczego?
 - Co nie poszło dobrze? Dlaczego?
 - Czego się nauczyliśmy?
 - Co zrobimy inaczej następnym razem?
- ### WSPIERANIE MENTORÓW
- **Jak zapewnić stałe wsparcie dla mentorów (ze strony działu HR)?**
 - Stworzenie instrukcji dla mentorów.
 - Poinformowanie mentorów o ich roli.
 - Jasne zdefiniowanie różnych ról: mentor – manager liniowy; zadania i obowiązki każdej ze stron.
 - Zorganizowanie szkolenia.
 - Zorganizowanie warsztatów obejmujących konkretne tematy mentoringu.
 - Koordynowanie raportów na temat sesji mentoringu.
 - Ułatwianie spotkań (pomiędzy mentorami a osobami mentorowanymi).
 - Wspieranie mentorów, którzy potrzebują wsparcia.
 - Organizowanie okresowych ocen relacji mentorskich:
 - > Zaleca się przeprowadzenie pełnej oceny relacji i postępu dokonywanego przez osobę mentorowaną, co najmniej co 4-6 miesięcy, aby upewnić się, że relacja mentoringu nadal przynosi korzyści.
 - Czy spotkania odbywają się zgodnie z planem? Czy na sesje poświęca się dostatecznie dużo czasu i energii?
 - Jakie tematy już omówiono? Co osoba mentorowana już osiągnęła z pomocą mentora?
 - Czy osoba mentorowana ma poczucie, że się ogólnie rozwija w kierunku ustalonych celów rozwojowych? Czy widoczne są mierzalne wyniki lub korzyści z tej relacji?
 - Czy osoby mentorowane są zadowolone z relacji mentoringu? Czy czują, że mogą swobodnie dzielić się myślami i pomysłami? Czy poprawa widoczna jest także w innych obszarach?
 - Czy osoby mentorowane oczekują, że dalsze prowadzenie relacji doprowadzi do dalszych korzyści edukacyjnych?
 - Czy możliwe problemy w relacji są adekwatnie rozwiązywane?
 - Organizowanie końcowych ocen na zakończenie relacji mentorskiej:
 - > Pozwalanie mentorom i osobom mentorowanym na krytyczną i otwartą retrospekcję w celu oceny relacji i wyciągnięcia wniosków na przyszłość.
 - > Osoba mentorowana i mentor powinni sobie zadać następujące pytania:
 - Co relacja mentoringu dała obu stronom? Jakie oczekiwane i nieoczekiwane rezultaty przyniosła (zmiany w wiedzy, zachowaniu, roli...)
 - Czy stało się tak, że relacja nie doprowadziła do osiągnięcia czegoś, czego oczekiwano na początku? Jeśli tak się stało to dlaczego?

- Jakie są przysze potrzeby rozwojowe osoby mentorowanej?
- Czy są inne cele rozwojowe, w których osiągnięciu mogliby pomóc inni mentorzy?
- Zalecenia dotyczące dalszego rozwoju.

Oferowanie stałego wsparcia

Przykłady z krajów partnerskich:

Kwartalne oceny krzyżowe przez dział HR i w razie konieczności stosowne działania. (duża firma, Turcja)

Ocena przez dział HR, po 2 miesiącach okresu próbnego. (duża firma, Słowacja)

Mentorzy oferują swoją „nieograniczoną” dostępność (duża firma, Słowacja)

Wsparcie w sytuacjach kryzysowych, coaching i wspólne rozwiązywanie bieżących problemów. (MŚP, Polska)

Stale wsparcie, rady i pomoc w różnych obszarach i na różne sposoby. Praca zespołowa: Pomaganie sobie nawzajem w osiąganiu wysokiej jakości wyników. Kluczowy jest wzajemny feedback. (MŚP, Słowacja)

Za każdym razem inaczej: gdy wspierałem dziecko, pięciominutowe codzienne sesje sprawdzały się lepiej niż pół godziny raz w tygodniu. Bardzo ważne jest też dotrzymywanie obietnic.

Z dorosłymi ważne jest by komunikować się jasno i regularnie. Ważne jest także, aby wspierać ich dalej także po zakończeniu projektu. (Brass Bands, UK)

Należy dawać im jak najwięcej feedbacku. I włączyć mentoring w planowanie operacyjne. (MŚP, Belgia)

Żadnego wsparcia. (MŚP, Portugalia)

› Jak motywować mentorów?

- Docenienie wkładu mentorów.
- Przekazywanie informacji na temat wyników mentoringu podczas corocznych wspólnych kolacji dla pracowników.

- Sesje o networkingu (tworzeniu sieci kontaktów) pomiędzy mentorami.
- Sesje obejmujące wymianę doświadczeń pomiędzy mentorami.
 - › Mentorzy mogą wypełniać arkusz przemyśleń po każdej sesji mentoringu, zapisując swoje doświadczenia, a następnie zabrać te arkusze na sesje wymiany doświadczeń:
 - Data, temat
 - Co chciałem / chciałam osiągnąć w tej sesji mentoringu z osobą mentorowaną?
 - Co wypróbowałem / wypróbowałam podczas sesji?
 - Co osiągnąłem / osiągnęłam? Jak się w związku z tym czułem / czułam?
 - Co poszło dobrze?
 - Co poszło gorzej?
 - Które pytania lub uwagi zachowam do następnej sesji?

Motywowanie mentorów

Przykłady z krajów partnerskich:

Otrzymują dodatkowe wynagrodzenie. (duża firma, Turcja)
Otrzymując szansę prowadzenia programu mentoringu z innymi grupami nowych pracowników; otrzymują premię. (duża firma, Słowacja)

Głównym mentorem w firmie jest właściciel i prezes zarządu w jednej osobie, ponieważ on jest najbardziej doświadczonym managerem a firma jest stosunkowo niewielka. (MŚP, Polska)
Zaczynamy od oceny zewnętrznej, następnie pracujemy nad wspólnymi celami i deklaracją zadań każdego uczestnika (MŚP, Polska)

Mentorzy są dostatecznie zmotywowani, bycie mentorem samo w sobie jest osobistą korzyścią. (MŚP, Słowacja)

Dla mnie pełnienie roli mentora wiązało się z ogromną satysfakcją, bo chodzi o pomaganie ludziom w praktyczny sposób. Poza tym, dzięki temu mogę wykorzystywać umiejętności, z których najbardziej lubię korzystać. (Brass Bands, Wielka Brytania)

Osoby mentorowane, podczas imprezy z okazji nowego roku odczytały list do swoich mentorów oraz wręczyły im drobne upominki. (MŚP, Belgia)

Nasi mentorzy są motywowani wynikami swoich podopiecznych. Nie mamy poczucia, żebyśmy musieli szczególnie ich motywować. Osoby mentorowane często są wdzięczne za ich wsparcie i pewnie same zostaną mentorami w przyszłości. Nagrodą jest miła atmosfera pomiędzy mentorami a ich podopiecznym i ogólnie pomiędzy wszystkimi pracownikami. (MŚP, Belgia)

OCENY OKRESOWE

› Oceny podczas mentoringu nowych pracowników.

- Oceny praktycznego szkolenia dla nowych pracowników; zalecenia na przyszłość.
- Okresowe sesje ewaluacyjne (ewolucja planu szkoleniowego, feedback od osoby mentorowanej) podczas mentoringu nowego pracownika; zalecenia na przyszłość.

› Okresowe przeglądy systemu mentoringu z naciskiem na rozwój.

- Czy organizator programu mentoringu ma regularny kontakt z jego uczestnikami?
- Czy pary spotkały się przynajmniej minimalną liczbę razy?
- Czy spotkania i konkretne działania są ocenione i omawiane w parach?
- Czy czas na mentoring wykorzystany jest według planu?
- Czy organizator udziela wsparcia / porad w razie potrzeby?
- Czy częste problemy są zgłaszane?
- Czy zgłaszane są skutki uboczne programu?
- Zalecenia.

Ocena podczas okresowych przeglądów

Przykłady z krajów partnerskich:

Kwartalnie. (duża firma, Turcja)

Po 2 miesiącach. (duża firma, Słowacja)

Tak. (duża firma, Słowacja)

Podczas okresowych przeglądów. (MŚP, Polska)

Nie. (MŚP, Słowacja)

Regularny feedback. (MŚP, Słowacja)

Tak. (Brass Bands, Wielka Brytania)

Tak, po miesiącu i po trzech miesiącach. (MŚP, Belgia)

Jak dotąd wszystko szło gładko. Jedyne, na co musimy uważać to to, aby nie korzystać z usług tego samego mentora za każdym razem. To może działać demotywująco na innych mentorów. (MŚP, Belgia)

Nie. (MŚP, Portugalia)

Gdy nowi uczestnicy zaczynają, automatycznie, na pierwszych kilka miesięcy dostają wsparcie swoich team leaderów i mentorów. Ewentualne problemy to punkty, nad którymi się pracuje. (MŚP, Belgia)

Ocena końcowa

Przykłady z krajów partnerskich:

Wyniki poddawane są ewaluacji (czy osoba została awansowana, czy osiąga sukcesy?, itp.) (duża firma, Turcja)

Wynik w raporcie ewaluacyjnym. (duża firma, Słowacja)

Feedback od nowych pracowników. (duża firma, Słowacja)

Tak. (duża firma, Słowacja)

Nie. (MŚP, Portugalia)

Feedback od osoby kontaktowej (przekazywanie wiedzy i motywowanie nowych pracowników oraz monitorowanie ich pracy poszło dobrze. Problemy: wypełnianie przepaści pomiędzy teorią uczonej w szkołach a codzienną praktyką pracy w organizacji, duża ilość informacji, które trzeba przekazać, zbyt wielu nowozatrudnionych w tym samym okresie, którzy wymagają szkolenia). (MŚP, Polska)

Feedback od osoby kontaktowej: motywacja idzie bardzo dobrze, pracownicy są bardzo zmotywowani; problemy: niedostateczne kompetencje mentorów, brak cech, które powinien posiadać mentor. (MŚP, Polska)

Tak. (MŚP, Słowacja)

Regularne przeglądy kluczowych wskaźników efektywności (Key Performance Indicators, KPI). (MŚP, Słowacja)

Tak. Ocena od osób mentorowanych była zbierana pod koniec każdej z sesji. (Brass Brands, Wielka Brytania)

Organizujemy rozmowy na pożegnanie (exit talks) dla odchodzących z firmy pracowników i mentoring jest jednym z omawianych tematów. (MŚP, Belgia)

Oceny są przeprowadzane na koniec każdego programu. (MŚP, Belgia)

Nie ma właściwie zakończenia relacji pomiędzy mentorami a osobami mentorowanymi. Po kilku miesiącach osoba mentorowana jest odpowiednio zintegrowana i więź pomiędzy nimi osłabia się w naturalny sposób, bo nie jest już konieczna. (MŚP, Belgia)

Zarówno według mentora jak i osoby mentorowanej proces mentoringu przebiega zgodnie z założeniami a relacja opiera się na lojalności, zaufaniu i empatii. Jedyne wspomniany problem dotyczył tego, że mentorowi brakuje czasu potrzebnego do przekazania podopiecznemu wszystkich informacji koniecznych do dobrego wykonywania pracy. (MŚP, Portugalia)

2.5. KOŃCZENIE PROJEKTU MENTORINGU

› Z punktu widzenia organizacji, formalne programy mentoringu powinny trwać przez określony czas (mimo że niektóre pary będą chciały kontynuować relację także po zakończeniu formalnego programu). Ważne jest, żeby uczestnicy zgłaszający się na ochotnika wiedzieli, że oczekuje się od nich zaangażowania przez określony czas. Jeśli nie ma formalnego zakończenia relacji, może ona się rozsypać bez poczucia podsumowania i zamknięcia.

› Formalna sesja, która kończy program mentoringu pozwala uczestnikom wyrazić swoją wdzięczność wobec partnera, docenić wkład mentora, oraz zaznacza koniec formalnej relacji i zaangażowania.

• Dzielenie się ważnymi momentami i doświadczeniami (historiami).

• Świętowanie

› Docenianie wkładu mentorów i nagradzanie ich oraz osób mentorowanych (zwłaszcza mentorów, gdyż ich korzyści z mentoringu mogą być mniej namacalne).

› Na przykład: rozdanie nagród mentorskich (certyfikatów, tablic pamiątkowych, artykuł w firmowym newsletterze, podziękowanie od ważnej osoby w firmie).

› Przeprowadzenie oceny projektu mentoringu (ocenie sukcesu projektu), w tym:

• Promocja programu.

• Wsparcie ze strony koordynatora programu.

• Role wszystkich zaangażowanych stron.

• Wybór i łączenie w pary.

• Szkolenia, kompetencje mentorów.

• Osiągnięte cele edukacyjne (sukces edukacyjny, poprawa wydajności).

• Uświadomienie korzyści dla osób mentorowanych.

• Wpływ programu mentorskiego: poziom zwrotu z inwestycji.

• Nagrywanie rekomendacji uczestników (mówiących o ważnych momentach i doświadczeniach) – zarówno mentorów, jak i osób mentorowanych.

› Zakończenie lub początek nowego projektu

• Dobre zamknięcie projektu mentorskiego może być trampoliną dla kolejnego projektu. Doświadczenie i informacje z pierwszego projektu mogą ułatwić organizację podobnych projektów w przyszłości i podnosić ich jakość.

› Ocena kontrolna

• Aby uzyskać dokładne dane na temat sukcesu i wpływu programu należy kontynuować proces oceny co najmniej przez jeden rok po jego formalnym zakończeniu. Jednak niewiele organizacji jest gotowych na to, by prowadzić tak szeroko zakrojony proces ewaluacji.

Korzyści

Przykłady z krajów partnerskich:

Dla osób mentorowanych:

– szybsze przesuwanie się w górę po drabinie kariery (duża firma, Turcja)

– szybszy rozwój umiejętności sprzedażowych (duża firma, Słowacja)

– praktyczne doświadczenia i wskazówki (MŚP, Słowacja)

– podnoszenie umiejętności, zdobywanie wiedzy, zdobywanie praktycznych umiejętności, wsparcie i troska (MŚP, Polska)

– podnoszenie umiejętności i możliwości awansu (MŚP, Polska)

– uczenie się przez robienie i obserwowanie, co sprawia, że uczący się szybciej zaznajamiają się z procesami w organizacji (duża firma, Słowacja)

– wzmacnianie ich pozycji i pomaganie im w rozwoju życiowym (Brass Bands, Wielka Brytania)

Dla organizacji:

- inwestowanie w ludzi dla lepszego zarządzania i ogólnego sukcesu (duża firma, Turcja)
- w krótkim czasie można ocenić, czy warto inwestować w zatrudnione osoby (duża firma, Słowacja)
- ogólnie bardziej doświadczeni pracownicy, pracownicy mają poczucie, że organizacja dba o ich rozwój osobisty (MŚP, Słowacja)
- długoterminowy proces uczenia się dla wszystkich pracowników, metoda niskokosztowa, sposób na dzielenie się wiedzą wewnątrz firmy (MŚP, Słowacja)
- odkrywanie talentów, wyspecjalizowani pracownicy o wysokich kwalifikacjach i umiejętnościach (MŚP, Polska)
- dwie rzeczy za jednym zamachem: jakość i zysk (MŚP, Polska)
- sytuacja korzystna dla wszystkich, mentoring pomaga unikać popełniania błędów przez aktualnych pracowników (ponieważ za każdym razem, gdy kogoś mentorują muszą się sami dokształcić); poza tym – przyspieszone tempo uczenia się w przypadku nowych pracowników.
- spełnia nasz cel wspierania wewnętrznych społeczności (Brass Bands, Wielka Brytania)
- Naszym zdaniem, mentor jest jak latarnia morska w czasie sztormu, udziela rad odnośnie problemów pracowników, o których trudno porozmawiać z przełożonymi; program mentoringu jest cudowny, ale czasem zbędny, jeśli atmosfera w firmie jest dobra i współpracownicy mogą polegać na wszystkich swoich kolegach. (MSP, Belgia)
- W przypadku zatrudniania nowych kierowców, mamy prawie pewność, że wybraliśmy dobrego kandydata pod względem umiejętności i charakteru. Nowy kandydat ma możliwość zorientowania się, czy praca mu się podoba. Nowi kierowcy szybciej się integrują. Kierownictwo pozostaje w bliskim kontakcie z pracownikami – nawet z tymi, którzy znajdują się najniżej w hierarchii organizacji." (MŚP, Belgia)

Dla mentorów:

- rola mentora jest sama w sobie osobistą korzyścią (MŚP, Słowacja)
- poczucie misji i odpowiedzialności za młody zespół; budowanie autorytetu i podstaw szacunku (MŚP, Polska)
- pełnienie roli mentora wymaga odświeżania i utrwalania własnej wiedzy na tematy, które przekazuje się podopiecznym (duża firma, Słowacja)
- mentorzy to naprawdę świetne wsparcie dla team leaderów (MŚP, Belgia)

Najistotniejsze czynniki decydujące o sukcesie wdrożenia mentoringu w MŚP:

Odpowiedzi z krajów partnerskich:

Finansowanie zewnętrznego mentoringu przy braku wewnętrznych źródeł mentoringu.

Absolutnie konieczne są: chęć całej organizacji do wprowadzenia mentoringu, chęć szkolenia mentorów, znalezienia czasu w ich planie pracy oraz kontrolowania rozwoju mentorów i osób mentorowanych. (MŚP, Belgia)

Wygospodarowanie dostatecznej ilości czasu na proces mentoringu. (MŚP, Portugalia)

Programy monitoringowe są często oferowane przez zewnętrzne firmy, więc konieczne jest zaplanowanie odpowiedniej ilości środków do pokrycia kosztów mentoringu. (Słowacja)

Dobrze rozwinięte programy, motywacja i umiejętności mentorskie. Jasna struktura i wskazówki mentorskie dla firmy. (MŚP, Słowacja)

Dostateczna liczba wyszkolonych i doświadczonych pracowników zdolnych do przeprowadzenia programu mentorskiego lub możliwość wykupienia usług firmy oferującej adekwatny program mentorski. (MŚP, Słowacja)

Techniki mentoringu pozwalają na bardziej spersonalizowane podejście do rozwoju pojedynczych pracowników. (duża firma, Słowacja)

Wiedza na temat mentoringu. (duża firma, Słowacja)

Łączenie doświadczenia i ludzi: bezpieczne i wygodne środowisko pracy dla obu stron w MŚP. Odpowiednie środowisko. Optymalne wykorzystanie czasu.

Chęć pomocy i słuchania, nieformalne rozmowy / procedury (MŚP, Belgia)

Zachęta do zaangażowania. (MŚP, Belgia)

Wybór właściwych ludzi. (MŚP, Belgia)

Chęć mentorów i osób mentorowanych do słuchania, współpracy, dawania i otrzymywania wskazówek lub informacji na temat procedur. Wierzymy, że nasi pracownicy muszą mieć już pewien poziom umiejętności komunikacyjnych, w przeciwnym razie cel mentoringu się gubi i staje się niejasny lub nieskuteczny. (MŚP, Belgia)

Feedback lub sugestie na temat ram wdrażania mentoringu w MŚP

Odpowiedzi z krajów partnerskich:

Emerytowani pracownicy z doświadczeniem mentorskim mogą być zewnętrznymi mentorami dla MŚP. (duża firma, Turcja)

Ważne jest, aby jasno ustalać granice: równowaga pomiędzy mentorem, coachem i doradcą musi być jasna; czasem lepiej mieć zewnętrznego mentora dla pracowników, żeby nie było konfliktu interesów (MŚP, Wielka Brytania)

Dobrze byłoby ustalić, że mentorem może być tylko osoba, która sama miała mentora. (MŚP, Wielka Brytania)

Najważniejsze to mieć godnego zaufania i doświadczonego mentora, który potrafi zrealizować program. (Słowacja)

Należy upowszechniać ideę mentoringu, jego definicję i rządzące nim zasady na poziomie managerów i właścicieli. Popularyzowanie idei mentoringu (za pomocą opartej na doświadczeniu praktyki) to oszczędny sposób na podnoszenie konkurencyjności.

Chętnie zaoferujemy feedback na temat nowych ram wdrażania mentoringu w MŚP (MŚP, Słowacja) (duża firma, Słowacja), (3 MŚP, Belgia) (3 MŚP, Turcja), (MŚP, Portugalia)

BIBLIOGRAFIA

- Opzetten/uitbouwen mentorschap in uw organisatie (Wdrażanie system mentoringu w organizacji) – Helga Gielen i Sara De Clerck, ISBN: 978-90-4652-0100-0)
- Werk maken van competentieontwikkeling (Rozwój kompetencji) – Helga Gielen i Hans van Stiphout, Kluwer, 2008, ISBN: 978 – 90 – 4651-751-2
- Peterschap in ondernemingen (Mentoring w organizacjach) – Helga Gielen, Acco 2005 (ISBN: 90-334-5930-2)

– Appreciative Inquiry (Podejście doceniające) – het basiswerk – Frank Barret, Ron Fry i Herman Wittcockx (ISBN 97890209 91284)
- Het waardierend onderzoek – gekend als AI – veeleer een filosofie dan een methodiek Stageproject / (Podejście doceniające – bardziej filozofia niż metodologia) – OBELISK
- Beroepsprofiel: Opleider/begeleider in bedrijven en organisaties (Mentor w organizacjach – wspieranie rozwoju kompetencji osoby mentorowanej) – www.serv.be, link standaarden (jobprofiles), SERV (Sociaal Economische Raad Vlaanderen), Helga Gielen, Belgium Companies
- HRM in perspectief (Zarządzanie zasobami ludzkimi) (chapter VIII) – Helga Gielen
- Leren van en met elkaar op de werkplek (Rozdział 3 zawiera listę kontrolną dla organizacji, dzięki której mogą ocenić swój system szkoleń – Herman Baert, Helga Gielen, Brigitte Lauvers, Leen Van Bree
- Opleiden met Resultaat /lista kontrolna dostosowana do problemu uczenia kwestii technicznych w MŚP (w ramach mentoringu). Lista kontrolna dostępna także tu: <http://cefora.dokeos.com/main/newscorm/> – Jo Cobbaut i Helga Gielen



Numer Projektu:
2013-1-PT1-LEO05-15778

Okres Realizacji Projektu:
24 miesiocy
Pazdziernik 2013 - Wrzesien 2015

www.bmw-eu.net

Projekt został zrealizowany przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej w ramach programu „Uczenie się przez całe życie”. Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko autora i Komisja Europejska ani Narodowa Agencja nie ponoszą odpowiedzialności za umieszczoną w niej zawartość merytoryczną oraz za sposób wykorzystywania zawartych w niej informacji.

