

# Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw

**Komponent I – Analiza danych zastanych oraz badanie jakościowe**

**Wykonawca: *Polskie Stowarzyszenie Mentoringu***

# Celem projektu było dostarczenie wiedzy na temat:

- Praktyk związanych z wykorzystaniem mentoringu w polskich przedsiębiorstwach (w tym: rozpowszechnienia mentoringu, form mentoringu, funkcji mentoringu, zasad doboru mentorów i ich uczniów)
- Zagranicznych trendów w dziedzinie mentoringu oraz doświadczeń polskich firm związanych z wykorzystaniem mentoringu
- Standardów dotyczących kształcenia mentorów oraz realizacji programów mentoringowych
- Kodów kulturowych obecnych we współczesnej kulturze masowej, związanych z następującymi pojęciami: „mentoring”, „lider” „przywódca/przywództwo”
- Słabych i mocnych stron mentoringu jako formy rozwoju zawodowego
- Korzyści dostarczanych przedsiębiorstwom przez mentoring

# Projekt składał się z trzech głównych części:

1. Analiza dokumentów i innych danych zastanych (*desk-research*), obejmująca zagraniczne standardy kształcenia mentorów i realizacji programów mentoringowych, wyniki badań dotyczących mentoringu, dokumenty dotyczące interwencji publicznych związanych w upowszechnianiem mentoringu i wspieraniem rozwoju mentoringu, kodeksy etyczne regulujące prace mentorów
2. Pogłębione wywiady z przedstawicielami organizacji zajmujących się mentoringiem, osobami koordynującymi programy mentoringowe w przedsiębiorstwach, mentorami i uczniami (*mentees*)
3. Warsztaty kreatywne z udziałem mentorów, uczniów (*mentees*), osób zarządzających działami kadr i przedstawicielami organizacji zajmujących się mentoringiem

# Definicja mentoringu:

Mentoring nie jest zdefiniowany w sposób jednoznaczny:

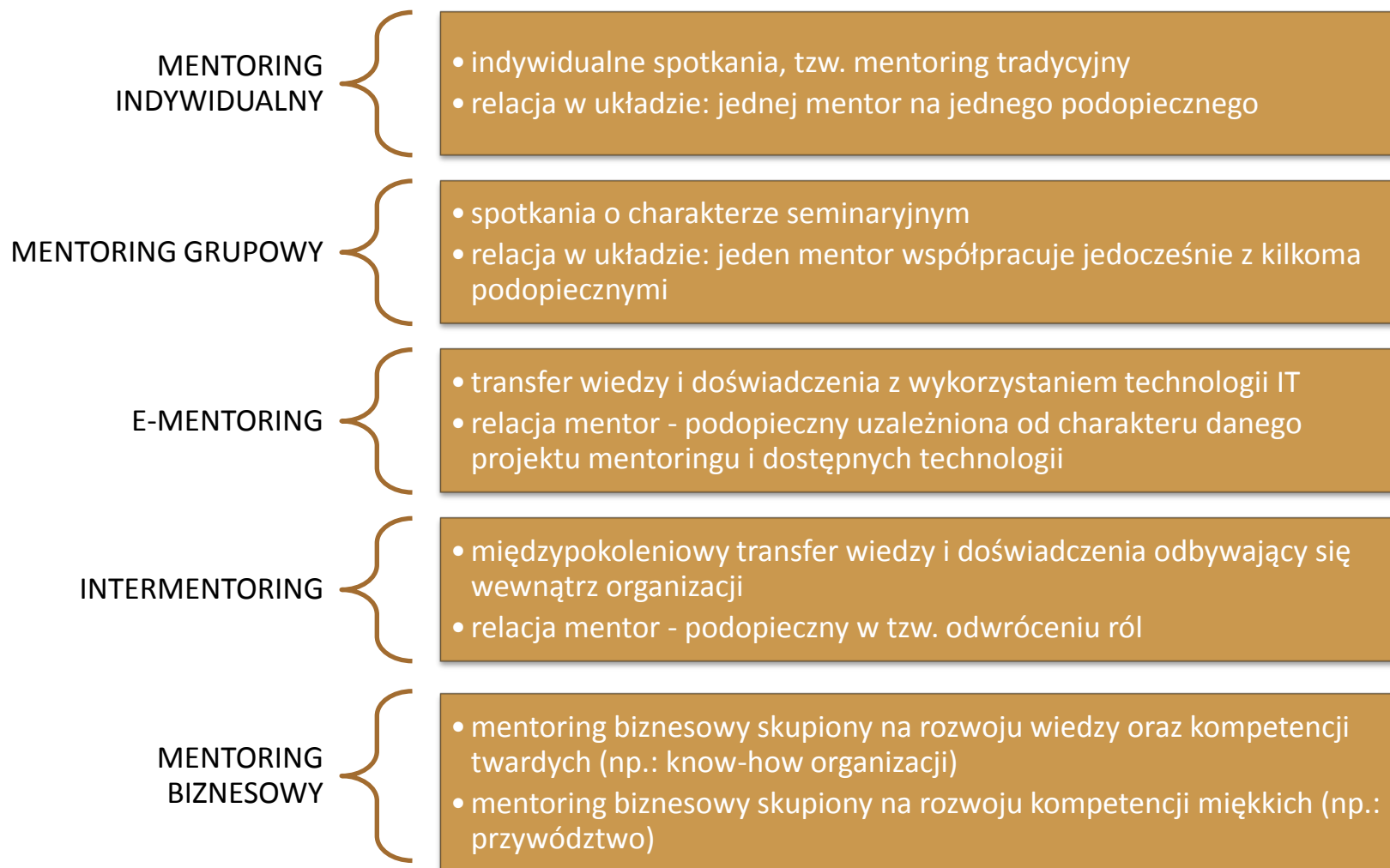


# Rodzaje i formy mentoringu:

- Mentoring to szczególny rodzaj wsparcia, który jest efektem długotrwałej relacji pomiędzy stronami zaangażowanymi w proces odkrywania i rozwijania potencjału podopiecznego
- Mentoring to jedna z najefektywniejszych metod wspomagających rozwój i odkrywanie tkwiącego w człowieku potencjału



# Rodzaje mentoringu:



# Specyfika standardów kształcenia mentorów i standardów realizacji programów mentoringowych:

Jakość mentoringu zależy przede wszystkim od kompetencji mentora

Standard kształcenia mentorów powinien uwzględniać specyfikę i charakter organizacji

## Standardy kształcenia

Reguły kształcenia mentorów oraz realizacji programów mentoringowych obejmują opisy zachowań oraz zasad postępowania, które są charakterystyczne dla danej formy mentoringu

W Polsce nie ma jednolitych standardów kształcenia mentorów, brakuje też platformy umożliwiającej wymianę doświadczeń związanych z mentoringiem

# Kodeksy etyczne w mentoringu:

Kodeksy etyczne pracy mentorów są źródłem obowiązujących zasad i reguł w procesie realizacji programów mentoringowych

Różnice w poszczególnych kodeksach etycznych wynikają z właściwej dla danego kraju/regionu specyfiki realizacji procesu mentoringu

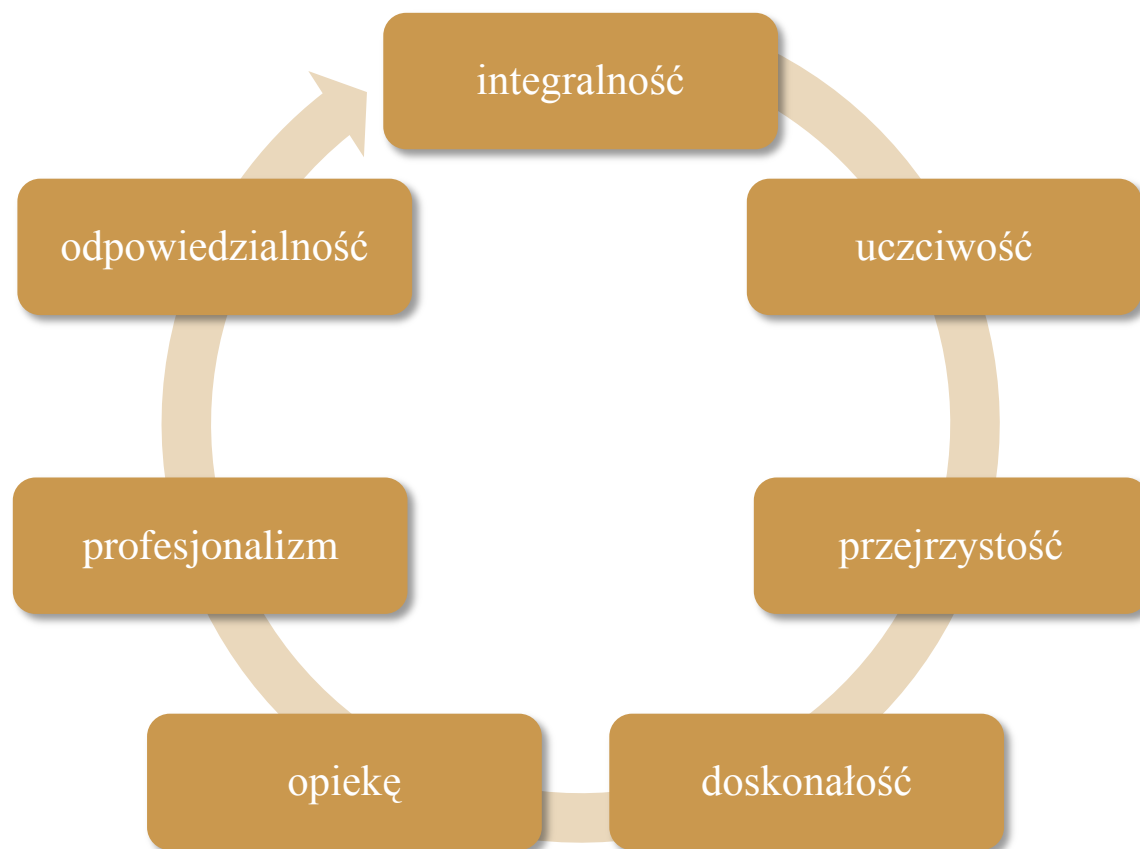
W kodeksach etycznych praca mentorów regulowana jest na trzech płaszczyznach:

- opieka nad klientem
- personalne zasady postępowania
- relacje zawodowe



# Kodeksy etyczne w mentoringu:

Zasady określone w kodeksach etycznych regulujących pracę mentorów odnoszą się do ujednoliconych standardów zawodowych mentorów obejmujących (wg kodeksu opracowanego przez Europejską Radę Coachingu i Mentoringu):



# Rozpowszechnienie różnych form mentoringu:



Mentoring  
indywidualny i  
grupowy

- Najbardziej rozpowszechnione formy mentoringu to mentoring indywidualny oraz mentoring grupowy



E-mentoring

- Programy e-mentoringu są coraz bardziej popularne i równie często wykorzystywane co tradycyjna forma mentoringu indywidualnego lub grupowego



Intermentoring

- Intermentoring, który pozwala na wymianę doświadczeń pomiędzy pokoleniami, będzie coraz częściej pojawiał się w organizacjach

# Skuteczność różnych form mentoringu:



# Czynniki wpływające na sukces lub porażkę programu mentoringowego:

## Czynniki ogólne

Nieprofesjonalne zaprojektowanie programu mentoringowego

Zła komunikacja programu

Przypadkowy dobór par mentor-uczeń

Brak jasno określonych zasad relacji mentor-uczeń

Brak lub słaba ewaluacja programu.

Niezdefiniowanie zakresu kompetencji, które powinien posiadać mentor

Brak odniesienia celów programu mentoringu do celów strategicznych organizacji

## Czynniki indywidualne

Motywacja mentora i ucznia

Dobre przygotowanie do pełnienia ról

Determinacja ucznia

Otwartość i umiejętność dzielenia się wiedzą przez mentora

Jasno zdefiniowane i określone potrzeby ucznia

Obawa mentora, że jego uczeń może okazać się dla niego konkurencją

Obawa mentora, że praca z uczniem będzie stratą czasu

# Polski rynek usług mentoringowych:

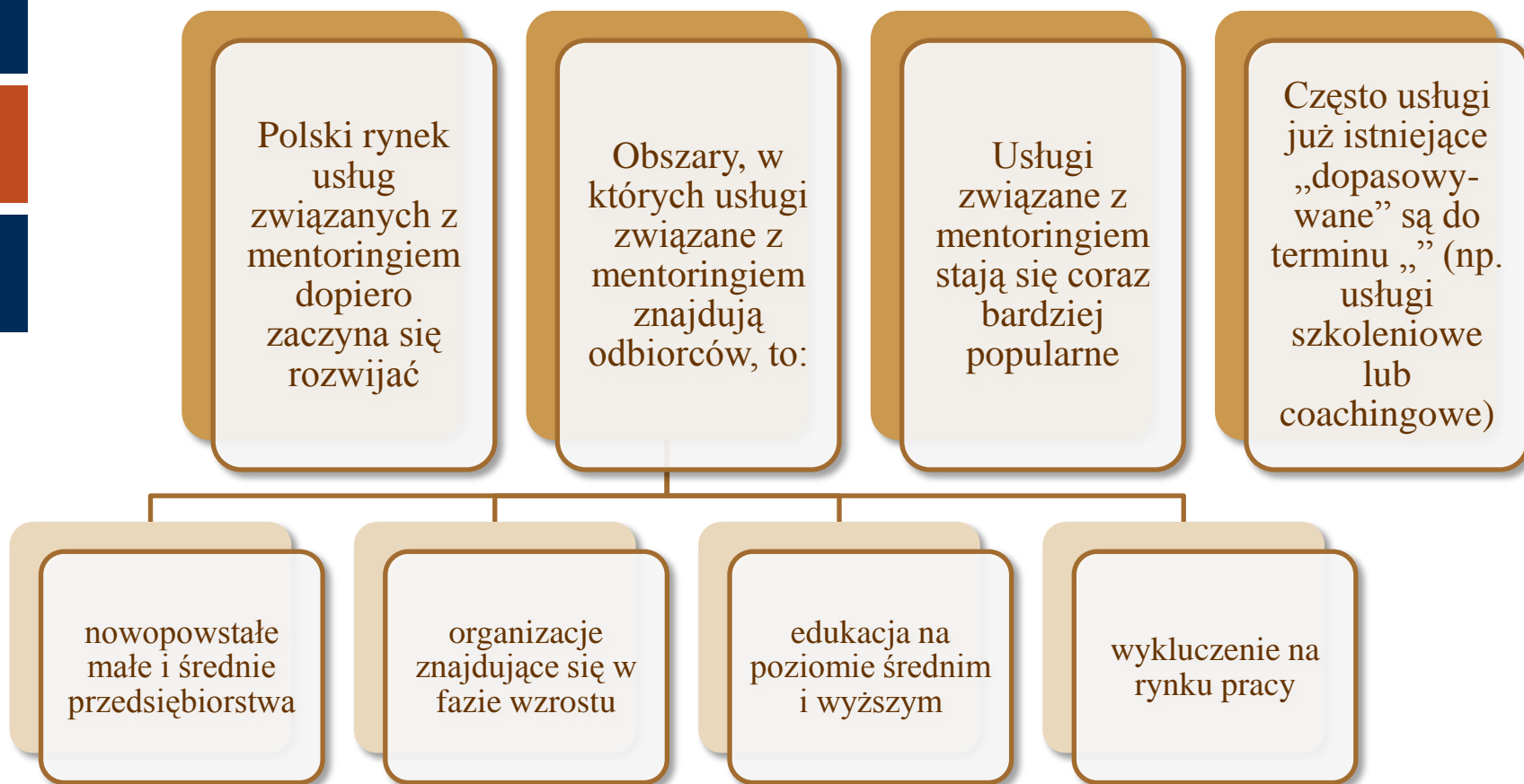
## Mentoring na świecie znany od 30 lat, a w Polsce?

- Rynek usług związanych z mentoringiem jest, tak jak sam mentoring w Polsce, na etapie początkowym

## Moda na...

- *„Moda i trendy bez dwóch zdań odgrywają znaczenie, na rynek trafia nowe rozwiązanie do zarządzania i firmy zaczynają się tym interesować”*
- *„[Firmy] Decydują się [na mentoring] ponieważ okazało się, że tradycyjne szkolenia, takie w klasach i wszelkiego rodzaju alternatywne formy jak coaching, okazały się nieefektywne”*

# Polski rynek usług mentoringowych:



# Mocne i słabe strony różnych form mentoringu:

Mentoring indywidualny sprzyja powstawaniu relacji opiekuńczych, wspomagających proces rozwijania potencjału podopiecznego

Mentoring grupowy umożliwia otrzymanie informacji zwrotnej przez podopiecznego od mentora, daje możliwość nawiązania relacji interpersonalnych pomiędzy uczestnikami programu, daje możliwość nawiązania oraz rozszerzenia sieci kontaktów biznesowych, a także sprzyja wzmocnieniu kompetencji miękkich uczestników

E-mentoring daje możliwość wymiany doświadczeń pomiędzy uczestnikami programu (zarówno mentorów jak i podopiecznych), pozwala na zapoznanie się uczestników oraz ułatwia stały kontakt pomiędzy nimi

Intermentoring umożliwia łączenie doświadczeń różnych pokoleń w pracy

Każda forma mentoringu posiada zarówno mocne jak i słabe strony

# Korzyści dla uczniów z udziału w programach mentoringowych:

- Bardzo duży, pozytywny wpływ na rozwój zawodowy poprzez rozwój wiedzy, kompetencji i doświadczenia
- Poszerzenie świadomości siebie i własnego otoczenia
- Poczucie bezpieczeństwa i stabilność – przestrzeń do testowania nowych kompetencji
- Integracja z pracownikami firmy (pozostałymi uczestnikami programu)
- Rozwój umiejętności komunikacyjnych
- Bycie zainspirowanym
- Wzrost motywacji – do pracy i do rozwoju
- Poczucie bycia dostrzeżonym jako człowiek, nie tylko jako pracownik



# Korzyści dla mentorów z udziału w programach mentoringowych:

Rozwój nowych kompetencji – rozwój w roli mentora

Prestż z roli mentora – wyróżnienie go jako bardzo kompetentnego i wartościowego pracownika

Docenienie kompetencji i doświadczenia mentora

Wzbogacenie pracy o nowe, inspirujące zadania – praca z uczniem

Wzrost świadomości w tym świadomości w zakresie własnego rozwoju

Nowa wiedza uzyskana dzięki uczniowi – aktualizacja wiedzy i nowe spojrzenie

Rozwój umiejętności komunikacyjnych

# Wpływ mentoringu na sytuację zawodową mentorów i uczniów:

Wpływ mentoringu na sytuację zawodową mentorów i uczniów jest trudny do jednoznacznej oceny

Zazwyczaj mentoring jest częścią działań i strategii rozwojowej

- Jego wpływ na sytuację zawodową powinien być pozytywny, chociaż trudny do skwantyfikowania

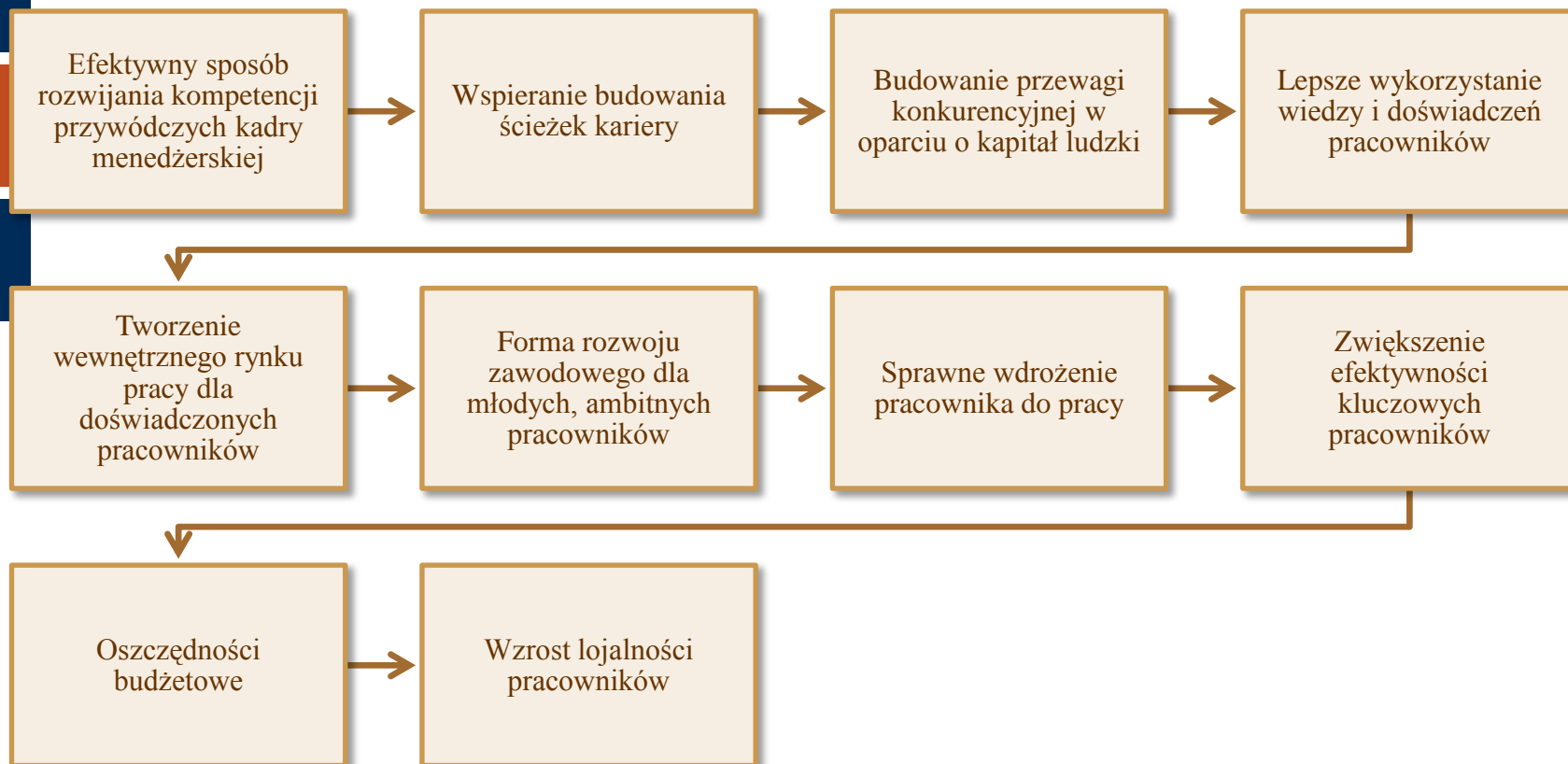
W przypadku programów np. dla start-up'ów, łatwiej można przeprowadzić ewaluację i odpowiedzieć na ile program był skuteczny

- Jednak zbadanie efektu netto programu jest trudne

W większości przypadków mentoring ma pośredni wpływ na rozwój kariery zawodowej

- Skupia się na rozwoju kompetencji i poszerzeniu świadomości, co nie musi mieć bezpośredniego wpływu na przebieg kariery zawodowej w krótkim okresie

# Korzyści dla przedsiębiorstw z programów mentoringowych:



# Opracowanie programów mentoringowych:

Proces opracowania programu mentoringu powinien być podzielony na dwa etapy:

Etap 1

- Planowanie i przygotowanie programu

Etap 2

- Wdrażanie programu

Wiele działań w programie mentoringu jest od siebie zależnych, dlatego jego wdrażanie powinno się rozpoczynać po zakończeniu planowania

Potencjalne zagrożenia dla efektywności programu:

Brak jasno zdefiniowanych kryteriów uczestnictwa

Brak monitorowania

Mentor jest jednocześnie przełożonym ucznia

Brak poufności w raportowaniu

Mentoring traktowany jako bonus dla pracownika

Mentoring korygujący

Pojawienie się manipulacji



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Standard programów mentoringowych:

**Aby  
opracować  
dobry  
program  
mentoringowy  
należy:**

- Stworzyć zespół projektowy
- Przeprowadzić analizę strategiczną (cele, korzyści, narzędzia, wskaźniki)
- Pozyskać liderów
- Określić czas i warunki realizacji programu
- Opracować strategię komunikacji
- Rekrutację zacząć od mentorów
- Ustalić kryteria doboru par oraz przeprowadzić ich dobór
- Uroczyście rozpocząć program
- Szkolić mentorów i uczniów (także ich integrować)
- Monitorować program
- Uroczyście zakończyć program
- Przygotować raport podsumowujący zawierający rekomendacje dla kolejnych programów

# Przygotowanie mentorów i uczniów do pełnienia swoich ról:

## Organizacja:

- Zaufanie
- Cele
- Zaangażowanie

## Mentorzy i mentorki powinni być do swych ról przygotowani:

- Rozpoczęcia (kick-off) programu
- Działania HR (assesment, development centre) - „Nie możemy patrzeć tylko na program mentoringowy. To jest tylko jedna noga, na której budujemy przyszłe kadry”

## Szkolenia:

- Twarde z zakresu: czym jest mentoring? Jakie są role i odpowiedzialności każdej osoby w relacji mentor-podopieczny?
- Miękkie z zakresu kompetencji coachingowych w procesie mentoringu
- Warsztaty z zakresu komunikacji

# Przygotowanie mentorów i uczniów do pełnienia swoich ról:

Narzędzia  
przygotowania  
mentorów i  
uczniów:

- Centra oceny (w niektórych organizacjach)
- Centra rozwoju (w niektórych organizacjach)
- Szkolenia dla mentorów
- Wspólne spotkania z opisem celu programu, jego zasad, opisem ról itd.
- Sesje supervizji dla mentorów
- Warsztat dla uczniów przygotowujący do roli podopiecznego oraz rozpoczynający / wspierający proces definiowania celów do pracy w trakcie programu

# Czynniki ograniczające popularność mentoringu:

Wśród czynników ograniczających popularność wśród polskich przedsiębiorców najważniejsze są:

- Zbyt małe rozpowszechnienie wiedzy na temat mentoringu
- Brak wystarczającej liczby dobrych praktyk
- Dość powszechne przeświadczenie, że jest to oferta dla „dużych” organizacji
- Brak przekonania o efektywności programów mentoringowych
- Uznawanie ich a priori za „drogie”



# Mentoring w polskich firmach:

W Polsce rośnie popularność mentoringu, zwłaszcza w dużych firmach z sektora finansowego i telekomunikacyjnego

Na tych rynkach, gdzie konkurencja opiera się na przewagach związanych z kapitałem ludzkim i zasobami organizacji, mentoring coraz częściej wykorzystywany jest jako skuteczne narzędzie szkolenia i przekazywania wiedzy

Im większa i bardziej nowoczesna firma tym większa otwartość na niestandardowe systemy rozwoju zawodowego

W dużych firmach dominują indywidualne programy mentoringowe

Firmy postrzegają programy mentoringowe jak formę docenienia i motywowania doświadczonych pracowników

Firmy decydują się na realizację programów mentoringowych przede wszystkim licząc na przyszłe zyski

# Mentoring w polskich firmach – dobór par mentor-uczeń:

**Czy dobry mentor i zaangażowany uczeń razem stworzą optymalną parę?**

- Intuicja – to „narzędzie” było wykorzystywane w początkowych fazach wielu programów
- Decyzji przełożonego, który „najlepiej zna możliwości i potrzeb”

**Główne metody doboru par to:**

- Uczeń wybiera mentora
- Mentor wybiera ucznia
- Specjalista w zakresie doboru par dobiera pary mentor-uczeń

# Mentoring w polskich firmach – dobór par mentor-uczeń:

Pary mentor-uczeń najczęściej tworzone są w Polsce w oparciu o kwestionariusze potrzeb uczniów, którzy następnie dokonują wyboru mentora. Decyzję powołującą parę z reguły podejmują organizatorzy programu

Główne błędy przy dobieraniu par mentor-uczeń to narzucanie mentorów i nie uwzględnianie potrzeb uczniów

Ważnym elementem w procesie doboru par jest proces kalibracji

# Mentoring w polskich firmach – dobór par mentor-uczeń:

Najbardziej  
efektywna  
metoda doboru  
par mentor-  
uczeń:

- specjalista w zakresie doboru par przygotowuje rekomendacje na podstawie dopasowania oczekiwań i potrzeb ucznia do kompetencji i potrzeb mentora
- rekomendowane pary są wstępnie weryfikowane przez mentorów a następnie przez uczniów
- para zostaje dobrana na podstawie rekomendacji zaakceptowanej przez obie strony

# Mentoring w polskich firmach – dobór par mentor-uczeń:

## Czynniki, które należy brać pod uwagę w procesie doboru par:

- Zgodność kompetencji i doświadczenia mentora z potrzebami ucznia
- Spójność wartości mentora i ucznia
- Zgodność metaprogramów mentora i ucznia
- Preferencje dotyczące wieku mentora

## Kompetencje mentorów:

- Doświadczenie zawodowe, odpowiedni poziom wiedzy specjalistycznej
- Umiejętność budowania autorytetu
- Świadomość swoich mocnych i słabych stron
- Poczucie własnej wartości
- Gotowość do przyjmowania informacji zwrotnej
- Umiejętność dzielenia się swoim doświadczeniem
- Wiara w potencjał ludzi
- Umiejętności skutecznej komunikacji
- Umiejętność budowania poczucia bezpieczeństwa ucznia

# Rekomendacje operacyjne:

- Opracowanie słownika pojęć związanych z mentoringiem
- Kampania promująca ideę mentoringu w mediach, środowiskach społecznych i biznesowych
- Opisanie i promowanie dobrych praktyk polskich programów mentoringowych w ramach Mentoring Best Practice Forum
- Wpisanie promocji dobrych praktyk w kampanię informacyjno-promocyjną na skalę ogólnopolską
- Publikacja promująca wypracowane dobre praktyki
- Zaprojektowanie testów i narzędzi diagnostycznych

# Rekomendacje kluczowe:

Opracowanie modelu kompetencji

Zaprojektowanie systemu edukacji i kształcenia profesjonalnych mentorów

Opracowanie Kodeksu Etyki Mentora

Zbudowanie bazy narzędzi do realizacji programów mentoringowych na poziomie best-practice

Zbudowanie bazy wiedzy dotyczące światowych i krajowych praktyk dotyczących Mentoringu

Zbudowanie platformy służącej dopasowywaniu mentorów z uczniami

Zaprojektowanie oprogramowania służącego do: efektywnego wyszukiwania i łączenia mentorów z uczniami, samooceny kompetencji i potencjału w roli mentora i ucznia, zarządzania programem mentoringowym oraz do pomiaru efektywności programów

Zbudowanie sieci partnerów międzynarodowych promujących polskie rozwiązania za granicą