



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Ewaluacja tematyczna:

„Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw”

Komponent I - Raport częściowy z warsztatów kreatywnych

Wykonawca
Polskie Stowarzyszenie Mentoringu

Spis treści

Streszczenie	3
Metodologia warsztatów kreatywnych	4
Charakterystyka grup warsztatowych.....	5
Główne wnioski z warsztatów – grupa mentorów oraz mentees:.....	6
Główne wnioski z warsztatów - Grupa osoby koordynujące programy mentoringowe	15
Główne wnioski z warsztatów - Grupa osoby z organizacji zajmujących się mentoringiem ..	32
Rekomendacje wskazujące formy i kierunki interwencji publicznych	41
Scenariusze warsztatów	44

Streszczenie

W ramach badania Mentoring – popularność i skala wykorzystania w polskich przedsiębiorstwach zostały przeprowadzone warsztaty kreatywne, które miały na celu odpowiedzieć na kluczowe, postawione pytania badawcze. W sumie odbyło się sześć warsztatów jednodniowych dla czterech, różnych grup uczestników: mentorów, mentees, koordynatorów programów mentoringowych oraz przedstawicieli organizacji zajmujących się mentoringiem i wdrażających mentoring w polskich przedsiębiorstwach.

Najwięcej materiałów zostało wypracowanych w takich obszarach tematycznych jak: proces doboru par, czynniki sukcesu w programach mentoringu oraz proces tworzenia programu mentoringu. Najmniej materiału zostało zebrane w odpowiedzi na pytanie o wpływie mentoringu na karierę zawodową uczestników. Jednym z kluczowych wniosków każdej z grup w przypadku większości pytań badawczych było stwierdzenie, że bardzo ważne jest precyzyjne zdefiniowanie czym jest mentoring w konkretnym środowisku, gdyż mnogość definicji i rozumień mentoringu wśród różnych grup społecznych i biznesowych jest źródłem wielu nieporozumień. Brak precyzyjnego zdefiniowania mentoringu został określony jako pierwszy i kluczowy błąd przy wdrażaniu go w organizacji.

Mentoring jako metoda rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji oferuje wiele korzyści zarówno dla organizacji jak i uczestników programu. Największe wartości dla uczestników programu to zindywidualizowany proces rozwoju, rozwój nowych, specjalistycznych kompetencji i prestiż z udziału w programie. Dla organizacji jedne z kluczowych korzyści to przekazywanie i rozwijanie specjalistycznego know-how w organizacji oraz znaczny wzrost efektywności pracowników, ich zaangażowania i satysfakcji z pracy.

Zidentyfikowane zostały również słabe i mocne strony mentoringu w porównaniu do pozostałych form rozwoju pracowników (coaching i szkolenia), jednak według uczestników warsztatów przy wyborze metody kluczowy jest cel jaki mamy do osiągnięcia. Mentoring może być wykorzystany w wielu, różnych sytuacjach jednak jako jedyna metoda jest w stanie realizować cele nieosiągalne przez pozostałe metody rozwoju: np.: przekazywanie i budowanie wewnętrznego know-how specjalistycznego wśród pracowników organizacji.

Finalnie poruszony został również temat standardów w tworzeniu programów mentoringowych i standardów edukacji mentorów. Z przeprowadzonych dyskusji pojawiły się dwie, główne propozycje rozwoju standardów mentoringu w Polsce. Pierwsza, która określa, że standardy w Polsce powinny być wypracowane od podstaw przez ekspertów, specjalistów i sympatyków mentoringu by odzwierciedlać realia tej metody rozwoju w Polskim biznesie. Druga opinia, która określa, że standardy powinny być budowane w oparciu o istniejące już rozwiązania stworzone przez organizacje takie jak: European Mentoring and Coaching Council, International Mentoring Association, Institute of Leadership and Management oraz [International Standards for Mentoring Programmes in Employment](#).

Metodologia warsztatów kreatywnych

Metodologia warsztatów kreatywnych została opracowana mając na uwadze trzy, kluczowe wytyczne:

- Cel merytoryczny warsztatów;
- Zbudowania atmosfery zaufania w odpowiedzi na potrzebę uczestników do pracy w bezpiecznym środowisku, w którym będą mogli podzielić się swoimi doświadczeniami – sukcesami oraz problemami we własnych doświadczeniach z mentoringiem.
- Uwzględnienie elementów angażujące i uatrakcyjnijające pracę uczestnikom w trakcie warsztatu, by kilkugodzinne dzielenie się doświadczeniami i wypracowywanie rozwiązań i rekomendacji nie było nużące.

Celem warsztatów kreatywnych było zebranie wiedzy oraz przygotowanie rekomendacji w zakresie mentoringu w biznesie jako metody rozwoju pracowników. Uczestnicy warsztatów, jako eksperci doświadczeni w mentoringu biznesowym, byli źródłem wszelkich informacji zebranych w trakcie warsztatów. Scenariusze warsztatów zostały opracowane w taki sposób, by od samego początku tworzyć atmosferę współpracy, otwartości i dzielenia się wiedzą. Zostało to osiągnięte poprzez wprowadzenie ćwiczeń i gier integracyjnych (w podgrupach jak i na forum całej grupy) oraz ustalenie zasad współpracy dla grupy (kontraktu) w trakcie warsztatu.

By wspomóc pracę merytoryczną uczestników oraz by ustrukturyzować proces wymiany doświadczeń w warsztatach zostały wykorzystane przede wszystkim techniki kreatywne tworzące ramy i szablony tematyczne uzupełniane wiedzą, doświadczeniem i rekomendacjami uczestników. Przykładem jednego z narzędzi będących takim szablonem jest analiza SWOT – mocnych i słabych stron wybranego tematu oraz pojawiających się szans i zagrożeń. Jedną z głównych metod wykorzystywanych w pracy w trakcie warsztatu była grupowa burza mózgów. Jako metoda okazała się bardzo skutecznym narzędziem wspierającym uczestników w nazywaniu, weryfikowaniu i werbalizowaniu przemyśleń, doświadczeń i pomysłów związanych z poszczególnymi pytaniami badawczymi. Grupowa burza mózgów stwarzała przestrzeń do wypowiedzi dla wszystkich uczestników – zarówno bardziej jak i mniej odważnych w wyrażaniu się publicznie na temat własnych doświadczeń i refleksji.

Dodatkowo w ramach warsztatów zostały wykorzystane różne narzędzia i ćwiczenia aktywizujące, utrzymujące wysoki poziom zaangażowania uczestników w trakcie całego warsztatu: począwszy od ćwiczeń indywidualnych i grupowych, przez gry szkoleniowe i odgrywanie ról po dyskusje na forum całej grupy moderowane przez trenera prowadzącego. Ważnym elementem angażującym i utrzymującym zainteresowanie były elementy fabularne gier, w których uczestnicy przyjmowali role – ekspertów, doradców w zakresie mentoringu.

W trakcie pracy grupowej podgrupy uczestników były stale wspierane przez moderatora / facylitatora warsztatu, który zadawał pytania pogłębiające, klaryfikujące i podsumowujące wypowiedzi uczestników. Pozwalało to na autentyczną refleksję nad własnymi doświadczeniami i ułatwiało wyabstrahowanie wniosków i rekomendacji.

Charakterystyka grup warsztatowych.

W warsztatach przeprowadzonych w ramach badania Mentoring – popularność i skala wykorzystania w polskich przedsiębiorstwach wzięło udział ponad 50 uczestników doświadczonych w mentoringu biznesowym w jednej z czterech ról: mentora, mentee, koordynatora programu lub przedstawiciela organizacji wdrażającej mentoring w Polsce. W każdej grupie było od 8 do 11 uczestników co tworzyło idealne warunki do pracy dla formy warsztatów kreatywnych, w których celem było zebranie informacji, wymiana wiedzy, doświadczeń, refleksja i przygotowanie rekomendacji.

Doświadczenie uczestników z mentoringiem było bardzo zróżnicowane pomiędzy grupami. Grupa mentees to uczestnicy programów mentoringu formalnego i nieformalnego posiadający doświadczenie w przedziale od kilkunastu miesięcy do ponad 6 lat w roli mentee. Grupa mentorów to uczestnicy programów mentoringu formalnego i nieformalnego posiadający średnio kilkuletnie doświadczenie w roli zarówno mentee jak i mentora (w przedziale od kilkunastu miesięcy do 8 lat doświadczenia). Grupa koordynatorów to osoby posiadające doświadczenie w organizacji i koordynowaniu programu mentoringu w przedsiębiorstwach głównie dla średnich i dużych organizacji. Średnie doświadczenie koordynatorów w prowadzeniu programów mentoringu biznesowego to około 2 lata (widelki od 12 miesięcy do 7 lat doświadczenia). Finalnie grupa przedstawicieli organizacji wdrażających mentoring w przedsiębiorstwach to osoby posiadające bogate doświadczenie w zakresie popularyzowania, koordynowania i wdrażania programu mentoringu w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach. Średnie doświadczenie związane z mentoringiem biznesowym w tej grupie to około 5 lat (widelki od 2 do 7 lat doświadczenia).

Uczestnicy pochodzili z różnych sektorów gospodarki – reprezentowany był zarówno sektor mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, jak i dużych organizacji z kapitałem krajowym oraz międzynarodowych organizacji. W warsztatach wzięli udział również przedstawiciele trzeciego sektora doradzających i wdrażających programy mentoringu dla biznesu jak również przedstawiciele administracji Państwowej.

Główne wnioski z warsztatów – grupa mentorów oraz mentees:

1. W jaki sposób powinny być tworzone pary mentor-uczeń?

Uczestnicy warsztatów w grupie mentorów i mentees zidentyfikowali trzy, główne metody doboru par:

- Nieformalna metoda doboru pomiędzy mentorem i podopiecznym bez zaangażowania osób trzecich;
- Dobór par przez wewnętrznego specjalistę (np.: kompetentna osoba z działu HR);
- Dobór par przez firmę zewnętrzną (specjalistę w zakresie doboru par).

Poniżej opisane zostały najważniejsze mocne i słabe strony wspomnianych metod doboru par zidentyfikowane przez uczestników warsztatów:

Mocne i słabe strony nieformalnej metody doboru par	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Budowanie bezpośredniej relacji mentor - mentee od pierwszego kontaktu – procesu doboru; • Brak pośredników w określaniu i przekazywaniu celów oraz potrzeb uczestników; • Wysoki poziom zaangażowania obu stron – samodzielna i autonomiczna decyzja o wyborze konkretnej pary; • Zakończenie programu często nie oznacza zakończenia spotkań – uczestnicy, którzy dobrali się samodzielnie mają większą motywację do długofalowej współpracy; • Zbudowanie przyjacielskiej relacji pomiędzy mentorem i mentee; • Duże prawdopodobieństwo dobrego dobrania się par pod względem osobowości, postaw i wartości - chemii pomiędzy ludźmi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentee oraz mentor muszą posiadać wiedzę przynajmniej na temat organizacji programu, jego celów oraz kryteriów doboru par, by móc podjąć decyzję o wyborze pary, w której razem z własnymi celami będą realizować cele programu; • W razie ewentualnych problemów w parze pojawia się wysokie ryzyko spadku efektywności – z powodów wizerunkowych pojawia się niechęć do zakończenia bezproduktywnej relacji; • Niezbędny jest duży poziom samoświadomości i autorefleksji wśród uczestników samodzielnie dobierających się w pary; • Istnieje ryzyko, że szybko dobrana para bez rozważenia alternatywy współpracy z innym mentorem lub mentee może być przyjemna dla obu stron ale niekoniecznie efektywna pod względem rozwoju kompetencji i założonych celów.



Mocne i słabe strony doboru przez wewnętrznego specjalistę	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none">• Osoba trzecia ma obiektywny pogląd na potrzeby i cele każdego z uczestników programu – lepiej dopasuje mentora i mentee na bazie rzeczywistych potrzeb rozwojowych bez wpływów emocjonalnych czy wizerunkowych;• Gdy para jest rekomendowana przez osobę trzecią tworzy się przestrzeń zręcznego zrezygnowania ze współpracy gdy okaże się, że jedna ze stron nie jest zadowolona – mniejsze ryzyko popełnienia faux pas przy rezygnacji z konkretnej pary na początku procesu;• Większy poziom dyskrecji, anonimowości i ochrony wrażliwych danych osobowych uczestników – tylko specjalista ma dostęp do wszystkich danych;• Płynność przeprowadzenia procesu prowadzonego przez osobę trzecią (nie jest to obowiązkiem jednej ze stron: mentora lub mentee);• Jasno określone, precyzyjne kryteria doboru par znane wszystkim uczestnikom – by eliminować zagrożenie, że ktoś poczuje się „poszkodowany” przydzieleniem mu konkretnej osoby do pary.	<ul style="list-style-type: none">• Koordynator musi posiadać specjalistyczne kompetencje w zakresie doboru par;• Potrzeba wykorzystania specjalistycznych narzędzi;• Efektywność tej metody w dużym stopniu zależy od zaufania wobec osoby trzeciej ze strony uczestników programu. Jako osoba trzecia specjalista nie ma bezpośredniego wglądu w potrzeby i oczekiwania uczestników i musi opierać się na informacjach uzyskanych w formie ankiet, kwestionariuszy, testów i wywiadów.

Mocne i słabe strony doboru przez firmę zewnętrzną (specjalistę w zakresie doboru par)	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Pełny obiektywizm w ciągu całego czasu trwania procesu doboru. Jako osoba spoza firmy zewnętrzny specjalista jest niezależny od wszelkich wpływów emocjonalnych, wizerunkowych czy organizacyjnych; • Łatwość zastosowania i szybki efekt – zewnętrzny specjalista jest w stanie sprawnie i szybko przeprowadzić cały proces doboru par bazując na własnym doświadczeniu i sprawdzonych narzędziach; • Spojrzenie na uczestników programu „świeżym okiem” - bez przekonań i zastrzeżeń osób pracujących wewnątrz firmy; • Zastosowanie profesjonalnych narzędzi do weryfikacji potrzeb i kompetencji uczestników programu (mentorów i mentees); • Jasno określone, precyzyjne kryteria doboru par o zweryfikowanej trafności - ustalone na podstawie wiedzy eksperckiej i doświadczeń specjalisty; • Rozwój wewnętrznego know-how organizacji w zakresie rozwoju par – gdy specjalista dzieli się swoim doświadczeniem i uzasadnia przygotowanie rekomendacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatywnie wysoki koszt w porównaniu do pozostałych metod doboru (biorąc pod uwagę tylko koszty przeprowadzenia doboru do jednego programu); • Wymagany jest profesjonalizm firmy / osoby dobierającej pary, który trzeba weryfikować; • Pojawia się ryzyko związane z brakiem wiedzy firmy zewnętrznej o specyfice pracy / współpracy i kulturze organizacji. Finalne rekomendacje par powinny być przedyskutowane z pracownikiem organizacji (np.: przedstawicielem działu HR) znającym uczestników i specyfikę pracy w firmie.

Mentorzy wskazali metodę doboru par przez osobę trzecią – wewnętrznego specjalistę lub firmę zewnętrzną jako rekomendowaną do każdego programu mentoringu (niezależnie od jego specyfiki, branży czy uczestników: czy są to specjaliści, menedżerowie czy talenty w organizacji). Dla grupy talentów w organizacji najlepszą metodą doboru par będzie dobór przez zewnętrznego specjalistę. Dla grupy menedżerów rekomendowany jest dobór przez wewnętrznego specjalistę. Dla grupy pracowników niższego szczebla i specjalistów rekomendowany jest dobór przez wewnętrznego specjalistę.

Kluczowe kryteria doboru par mentor zidentyfikowane przez uczestników:

- Miękkie kryteria: dopasowanie pod względem zgodności potrzeb mentee i kompetencji oraz doświadczenia mentora;
- Twarde kryteria: dopasowanie pod względem zgodności oczekiwań mentee i wiedzy mentora w konkretnym obszarze biznesowym, branży, pracy na konkretnym stanowisku etc.
- Spójny styl komunikacji;
- Spójne wartości;

2. Jakich korzyści powinien dostarczać mentorom i uczniom udział w programach mentoringowych?

Mentoring powinien przede wszystkim dostarczać uczestnikom poczucia bycia wyróżnionym i docenionym za swoją pracę i zaangażowanie. Mentorzy cenią sobie szczególnie rolę autorytetu, osób mających szczególny wpływ na przyszłość firmy poprzez rozwój jej pracowników. Dla mentees kluczową wartością z udziału w programie jest docenienie ich dotychczasowej pracy i zaangażowania oraz stworzenie możliwości rozwoju pod okiem bardzo doświadczonego pracownika firmy.

Korzyści dla mentees:

- 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:

- Rozwój nowych kompetencji – np. coachingowych, komunikacyjnych potrzebnych do przekazywania wiedzy i rozwijania innych
- Prestiż z roli mentora – wyróżnienie go jako bardzo kompetentnego i wartościowego pracownika
- Docenienie kompetencji i doświadczenia mentora
- Wzbogacenie pracy o nowe, inspirujące zadania – praca z mentee
- Wzrost świadomości w tym świadomości w zakresie własnego rozwoju
- Nowa wiedza dzięki mentee – aktualizacja wiedzy i nowe, świeże spojrzenie
- Rozwój umiejętności komunikacyjnych
- Integracja i przynależność do grupy – uczestników programu
- Wzrost satysfakcji z pracy
- Refleksja nad własnymi doświadczeniami

Korzyści dla organizacji:

- Wzrost lojalności pracowników
- Większa efektywność pracowników
- Przekazanie wewnętrznego, często unikatowego know-how
- Wdrożenie pracownika w kulturę organizacji
- Wzrost skuteczności pracy zespołowej
- Wzrost motywacji pracowników i satysfakcji z pracy
- Pobudzenie nowej energii i pomysłów – innowacyjność
- Wzrost efektywności rekrutacji wewnętrznej – szczególnej klasy specjalistów
- Zagospodarowanie wiedzy i doświadczenia pracowników z dużym stażem w organizacji (często 45+)

3. Jaki jest wpływ mentoringu na sytuację zawodową mentorów i uczniów? Jakiego wpływu oczekują mentorzy i uczniowie?

Uczestnikom warsztatów trudno było wskazać lub ocenić bezpośredni wpływ mentoringu na ich sytuację zawodową – szczególnie w

sytuacji, gdy mentoring jest jednym z elementów w strategii działań rozwojowych w ciągu danego roku. Zarówno mentorzy jak i mentees stwierdzali, że mentoring na pewno ma wpływ na rozwój kariery – pośredni – gdyż skupia się na rozwoju kompetencji biznesowych i poszerzeniu samoświadomości.

4. W jaki sposób mentorzy i uczniowie powinni być przygotowywani do udziału w programach mentoringowych?

Uczestnicy podzielili proces przygotowania do pełnienia roli w mentoringu na trzy etapy: przed rozpoczęciem projektu, w trakcie projektu oraz po jego zakończeniu.

Przed rozpoczęciem projektu bardzo ważne jest przeprowadzenie profesjonalnego procesu rekrutacji i selekcji uczestników, który powinien zawierać:

- Komunikację o programie: czym jest, jakie ma cele, kto może wziąć udział, rekomendacje i wrażenia uczestników z poprzednich edycji;
- Selekcję uczestników: weryfikowanie poziomu motywacji, zaangażowania i determinacji do udziału w programie, weryfikację oczekiwań kandydatów na mentees (na ile ich obszary do rozwoju i cele odpowiadają celom programu), weryfikacja posiadanych kompetencji mentees i mentorów;
- Ustalenie i komunikowanie zasad wejścia do programu i wyjścia – np.: przedwczesnego zakończenia;

W trakcie trwania projektu – wsparcie dla mentees:

- Stworzenie instytucji zaufania dla uczestników (np.: koordynator projektu), który będzie postrzegany jako osoba w pełni obiektywna, nie posiadająca zobowiązań wobec żadnego z uczestników. Będzie on pełnił rolę instytucji odwoławczej lub osoby, do której można zwrócić się z pojawiającymi się problemami;
- Stworzenie możliwości udziału w indywidualnych konsultacjach – zwykle głównym celem jest wsparcie w ustaleniu celów do programu. Konsultacje mogą być prowadzone przez koordynatora programu przy wsparciu przełożonego;
- Przygotowanie listy rekomendowanej literatury dotyczącej mentoringu – odpowiadającej na pytanie: co mentee powinien wiedzieć o mentoringu w trakcie pracy z mentorem;
- Stworzenie i promowanie kodeksu dobrych praktyk – pracy pomiędzy mentorem a mentee
- Wspólne uzgodnienie ścieżki rozwoju przez mentora i mentee uwzględniającej elastyczność działań by móc realizować cele indywidualne i cele programu;
- Zachęcanie do i przypominanie o częściowej ewaluacji w trakcie trwania procesu – by zwiększyć świadomość rozwoju i pokazać postępy;
- Zapewnić okres próbny relacji (kalibracja) by weryfikować, czy na pewno mentee chce pracować z konkretnym mentorem.

W trakcie trwania projektu – wsparcie dla mentorów:

- Szkolenia i praktyczne warsztaty mające na celu rozwój umiejętności: komunikacji, udzielania informacji zwrotnej, sposobów zadawania pytań pobudzających refleksję, umiejętności coachingowych, narzędzia w pracy mentora wspierające formułowanie celów, odkrywanie ograniczających przekonań;
- Zapewnienie superwizji przez zewnętrznego, doświadczonego mentora (osobę, która ma doświadczenie w roli mentora od min. 3 lat);
- Interwizje – spotkania w gronie mentorów mające na celu wymianę doświadczeń i transfer wiedzy;
- Omawianie najlepszych praktyk, odgrywanie scenek ze spotkań z mentee w trakcie warsztatów i interwizji;
- Stworzenie roli Opiekuna Mentorów – osoby, która jest w stanie wesprzeć w sytuacjach problemowych – najlepiej, gdyby Opiekun sam miał doświadczenia w roli mentora.

Po zakończeniu projektu – wsparcie dla mentees:

- Przygotować propozycję wykorzystania zdobytych kompetencji – np.: awans lub zmiana zakresu odpowiedzialności – zgodnie z celami i kompetencjami rozwijanymi przez mentee w trakcie programu;
- Przekształcenie mentee w mentora – jeśli pojawi się taka możliwość (np.: kolejna edycja programu);
- Zapewnienie wsparcia w podtrzymywaniu relacji nawiązanych w trakcie programu – zarówno z mentorem jak i z pozostałymi uczestnikami;
- Wsparcie w poszukiwaniach kolejnego mentora i określeniu dalszej ścieżki rozwoju.

Po zakończeniu projektu – wsparcie dla mentorów:

- Docenienie ich roli w programie i dalsze budowanie prestiżu roli mentora w organizacji;
- Wsparcie w refleksji nad własnymi doświadczeniami – co mentor ma dla siebie z pracy z mentee?
- Przygotowanie propozycji dalszego rozwoju w roli mentora – udział w kolejnych programach, specjalistycznych warsztatach dla mentorów, pracy w roli wewnętrznego eksperta w firmie w określonym obszarze.

5. Jakie są słabe i mocne strony mentoringu? Jakie są wady i zalety mentoringu w porównaniu z innymi formami doskonalenia zawodowego?

Dla mentorów i mentee program mentoringu mentoring jest formą rozwoju pracowników o szczególnej specyfice umożliwiającej realizację indywidualnych celów, które są trudno osiągalne przez coaching i szkolenia. Są to między innymi:

- Utrzymanie i rozwój wewnętrznego know-how w organizacji – często specjalistycznego i charakterystycznego dla danej branży, środowiska biznesowego i kultury organizacji;
- Dodatkowa motywacja dla pracowników;
- Docenienie kompetencji i doświadczenia pracowników-ekspertów – występujących w roli mentorów;
- Wypracowanie rozwiązań w pełni dopasowanych do potrzeb uczestników (mentees) połączone z możliwością wymiany wiedzy i doświadczeń ze strony mentora.



SŁABE I MOCNE STRONY MENTORINGU W PORÓWNANIU DO SZKOLEŃ	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none">• Indywidualne podejście do uczestnika;• Jasny i bezsprzeczny autorytet mentora;• Elastyczność czasowa w procesie (np.: terminy spotkań);• Wysoka jakość i efektywność procesu uczenia się;• Możliwość wypracowania rozwiązań dopasowanych w pełni do potrzeb uczestnika;• Korzyści dla obu stron: zarówno mentora jak i mentee;• Duża wartość pojawiającej się informacji zwrotnej – zarówno dla mentora jak i mentee;• Możliwość precyzyjnego osadzenia programu w firmie i jej specyfice;• Utrzymanie i rozwój wiedzy w organizacji – firmowego know-how;• Mentoring nieformalny to znacznie niższy koszt niż szkolenia pracowników;• Mentoring jako alternatywa przy braku możliwości awansu.	<ul style="list-style-type: none">• Wysoki koszt w przeliczeniu na jednego uczestnika;• Brak gotowych rozwiązań – jak krok po kroku wdrażać mentoring by w pełni przyniósł zamierzone efekty;• Proces podnoszenia kwalifikacji rozłożony w czasie (min. kilka miesięcy);• Brak możliwości porównania wielu różnych rozwiązań (jeśli mentor nie ma odpowiednio dużego doświadczenia);• Bardziej wymagający / skomplikowany proces mierzenia efektów programu;• Opóźnione efekty pracy;• Potrzeba połączenia wysokich kompetencji specjalistycznych i umiejętności pracy z ludźmi u mentora;• Brak jednolitego programu rozwoju opracowanego przez profesjonalistę;• Potencjalny brak zasobów wewnętrznych – wysokiej klasy specjalistów będących kandydatami na mentorów;• Nałożenie dodatkowych obowiązków na pracowników – szczególnie mentorów.



SŁABE I MOCNE STRONY MENTORINGU W PORÓWNANIU DO COACHINGU	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none">• Wartości dodane z mentoringu: lojalność pracowników, poprawa wizerunku organizacji, wykorzystanie wewnętrznego know-how• Transfer wiedzy specjalistycznej;• Nowa jakość w rozwoju pracowników porównaniu do coachingu;• Możliwość precyzyjnego osadzenia programu w firmie i jej specyfice;• Mentoring nieformalny to znacznie niższy koszt niż coaching dla pracowników;• Mentoring jako alternatywa przy braku możliwości awansu;• Wykorzystanie wewnętrznych zasobów do procesu rozwoju pracowników – potencjalnie niższe koszty niż w przypadku coachingu	<ul style="list-style-type: none">• Czas trwania procesu rozwoju (dla mentoringu to min. kilkanaście miesięcy);• Potencjalnie większe ryzyko problemów wizerunkowych w sytuacji porażki programu mentoringu;• Brak jasnych standardów pracy mentorów;• Brak jasnych standardów kompetencji wymaganych od mentorów;• Większe ryzyko związane z brakiem poufności w procesie mentoringu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



6. W jaki sposób należy tworzyć programy mentoringowe? Jakie elementy powinno się wyeliminować lub ograniczyć? Jakie elementy powinny być wyeksponowane?

Rekomendowany przez mentorów i mentees proces przygotowania i wdrożenia programu mentoringu w organizacji składa się z następujących elementów w kolejności:

1. Stworzenie zespołu projektowego;
2. Analiza strategiczna: wyznaczenie celów, zidentyfikowanie korzyści, wybór narzędzi, wyznaczenie wskaźników efektywności, wybór metodyki programu: formalny vs. nieformalny oraz mentorzy wewnętrzni vs. zewnętrzni;
3. Pozyskanie liderów – twarzy projektu – kogoś, kto będzie ambasadorem projektu w przedsiębiorstwie;
4. Określenie czasu i warunków realizacji programu;
5. Opracowanie strategii komunikacji;
6. Rekrutacja i selekcja uczestników – rozpoczynając od mentorów;
7. Ustalenie kryteriów doboru par oraz przeprowadzenie doboru par;
8. Uroczyste rozpoczęcie programu;
9. Szkolenia dla mentorów i mentees w tym warsztaty integracyjne;
10. Realizacja sesji mentoringowych;
11. Uroczyste spotkanie kończące projekt – w tym pokazanie wpływu programu na losy organizacji oraz wypracowanych celów i osiągniętych korzyści dla uczestników i organizacji;
12. Podsumowanie projektu w weryfikację osiągniętych celów i wskaźników efektywności;
13. Przygotowanie raportu podsumowującego zawierającego rekomendacje dla kolejnych programów.

Uczestnicy sugerowali również, że koniec programu mentoringu mógłby być jednocześnie początkiem pracy zespołu projektowego dla kolejnego programu opracowanego w oparciu o dobre praktyki i zebrane dotychczas doświadczenia.

Jednocześnie zidentyfikowano kluczowe działania, które powinny być prowadzone w trakcie całego procesu przygotowania i wdrażania programu - od początku programu do jego zakończenia:

- Ewaluacja budżetowa na różnych etapach projektu;
- Ewaluacja jakościowa na różnych etapach projektu;
- Monitoring postępów – realizacji celów projektu;
- Dbanie o PR wewnętrzny projektu w organizacji.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Główne wnioski z warsztatów - Grupa osoby koordynujące programy mentoringowe:

- 1. Co należy zrobić, aby programy mentoringowe dostarczały firmom oczekiwanych korzyści? Czego należy unikać? Jakie działania należy podejmować?**

Korzyści z mentoringu dla różnych grup interesariuszy:

Korzyści dla organizacji:

- Tworzenie, wymiana, gromadzenie specjalistycznej wiedzy oraz know-how organizacyjnego;
- Tworzenie przestrzeni dla powstawania nowych procesów, sposobów, metod pracy i efektywnego działania;
- Ewolucja w metodach rozwoju pracownika – sięganie po wysokiej klasy rozwiązania;
- Rozpoznawanie i odpowiadanie na potrzeby różnych grup pracowników – np.: bardzo doświadczonych menedżerów;
- Wzmacnianie więzi i relacji pomiędzy pracownikami; budowanie zaufania;
- Budowanie sieci osób współpracujących, zintegrowanych mających do siebie zaufanie;
- Rozwój sieci społecznościach w organizacji – kontakty mentora przechodzą na kontakty mentee i vice versa;
- Przeciwdziałanie frustracji i syndromowi wypalenia zawodowego;
- Stworzenie alternatywy dla awansu dla doświadczonych menedżerów i specjalistów.

Korzyści dla uczestników programu:

- Wzrost motywacji i zaangażowania w pracy;
- Wzmocnienie procesu uczenia się poprzez omawianie i przepracowanie realnych sytuacji i popełnionych błędów z doświadczonym specjalistą;
- Zaspokojenie ciekawości;
- Indywidualizowany proces uczenia się;
- Docenienie zaangażowania, doświadczenia i kompetencji mentorów;
- Nowa ścieżka rozwoju dla doświadczonych pracowników – specjalistów i menedżerów;
- Realizacja potrzeby czynienia dobra i dzielenia się zebranym kapitałem zawodowym;
- Poszerzenie świadomości;
- Poczucie realnego wpływu na funkcjonowanie organizacji oraz losy pracowników firmy;
- Wykorzystanie wiedzy i umiejętności w nowych okolicznościach – możliwość refleksji oraz dalszego rozwoju;
- Prestiż i wyróżnienie;
- Rozwój nowych kompetencji – zarówno dla mentorów jak i mentees;
- Dostęp do wiedzy i kompetencji specjalistycznych na wysokim poziomie (mentees dostają od mentorów, mentorzy w trakcie szkoleń i superwizji);
- Poczucie spełnienia zawodowego;
- Zwiększenie szans na awans / przyspieszenie ścieżki kariery;
- Osiągnięcie konkretnych celów rozwojowych.

Kluczowe działania, jakie należy podjąć, by programy mentoringowe przynosiły firmom oczekiwane korzyści to według uczestników:

- Jasne zdefiniowanie mierzalnych celów programu, które odzwierciedlają cele strategiczne organizacji;
- Określenie metod mierzenia efektywności programu oraz poziomu osiągnięcia założonych celów;
- Wypracowanie lub przyjęcie wspólnej definicji mentoringu dla wszystkich osób zaangażowanych w planowanie i wdrażanie programu w organizacji – zarówno przez kadrę zarządzającą, osoby odpowiedzialne za program, koordynatorów, mentorów, podopiecznych jak i osoby trzecie wspierające realizację programu (superwizorzy, trenerzy i szkoleniowcy, mentorzy zewnętrzni);
- Odpowiednia selekcja uczestników do programu oraz przygotowanie i edukacja mentorów;
- Profesjonalny dobór par mentor – mentee, gdyż to właśnie od dobrego doboru i współpracy pomiędzy uczestnikami zależy efektywność całego programu;
- Rzetelna analiza efektów programu – poziomu realizacji celów wraz z odniesieniem efektów programu do celów strategicznych organizacji.

2. W jaki sposób powinny być tworzone programy mentoringowe? Na czym mogą polegać potencjalne błędy? W jaki sposób unikać tych błędów?

Kluczowe działania jakie powinny być realizowane w ramach programu mentoringu by zapewnić oczekiwane korzyści:

Krok pierwszy – określenie celów programu oraz zdefiniowanie rozumienia idei mentoringu w przedsiębiorstwie:

- Zdefiniowanie: co oznacza mentoring w naszej organizacji?
- Ustalenie celów programu w oparciu o cele strategiczne organizacji – ustalenie miejsca mentoringu w działaniach strategicznych organizacji – np.: w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego oraz współgrania z dotychczasowymi zadaniami i celami;
- Pozyskanie zaangażowania kadry zarządczej (zarząd, prezes) do wdrożenia programu w firmie;
- Zidentyfikowanie kluczowych interesariuszy programu;
- Określenie metod badania efektywności programu;
- Wybór metody mentoringu oraz formuły realizacji – grupowy czy indywidualny, biznesowo-ekspertski czy skupiony również na rozwoju osobistym;

Krok drugi: planowanie programu mentoringu uwzględniające następujące kroki:

- Ustalenie strategii komunikacji: planowanie sposobów oraz metod komunikacji z interesariuszami (uczestnicy, sponsor, przełożony mentees);
- Ustalenie zespołu zarządzającego projektem – koordynatora i osób wspierających;
- Wybór metody oraz kryteriów selekcji uczestników – mentorów oraz mentees;
- Wybór metody doboru par;
- Planowanie metod rozwoju kompetencji mentorów – szkolenia, superwizje, interwizje, spotkania wewnętrzne projektu, wyjazdy i konferencje, warsztaty, coaching i mentoring dla mentorów;
- Planowanie metod wspierania uczestników w trakcie realizacji programu.

Krok trzeci: wdrożenie programu uwzględniające następujące kroki:

- Powołanie zespołu koordynującego;
- Selekcję mentorów na podstawie wybranej metody;
- Selekcję mentees na podstawie wybranej metody;
- Uroczyste spotkanie – kick off programu – z uwzględnieniem wystąpienia sponsora – przypomnienie jakie są cele programu, jego ranga i wartość dla organizacji;
- Szkolenie mentorów oraz mentees;
- Weryfikacja zaangażowania – czy każdy uczestnik po szkoleniu nadal jest gotów wziąć udział w programie z pełnym zaangażowaniem?;
- Dobór par mentor – mentee;
- Wsparcie w trakcie spotkań indywidualnych – dla mentorów oraz dla podopiecznych przez superwizje i interwizje dla mentorów, spotkania integracyjne i wymiany wiedzy dla mentees, szkolenia i warsztaty rozwoju kompetencji dla mentorów.

Krok czwarty: zakończenie programu:

- Oficjalne spotkanie kończące program połączone z celebrowaniem sukcesu – spotkanie ze sponsorem projektu doceniające rolę uczestników w programie i rozwoju firmy oraz prezentacja pierwszych efektów / wyników;
- Badanie efektywności programu w tym weryfikacja osiągniętych korzyści dla uczestników i dla organizacji;
- Decyzja o ewentualnej kontynuacji programu oraz opracowanie rekomendacji do kolejnego programu mentoringu;

3. Jakie formy mentoringu są najbardziej skuteczne? Jakie formy mentoringu są najbardziej adekwatne w odniesieniu do różnych grup odbiorców (np. pracowników fizycznych, kadry kierowniczej różnych szczebli) oraz różnego rodzaju przedsiębiorstw (tj. firm o różnej wielkości, działających w różnych branżach, posiadających różny profil działalności)?

Zidentyfikowane przez uczestników formy mentoringu:

- Mentoring indywidualny
- Mentoring grupowy
- Mentoring formalny
- Mentoring nieformalny
- Mentoring biznesowy
- Mentoring ogólnorozwojowy
- Mentoring kaskadowy

Mentoring indywidualny	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • W pełni partnerska relacja indywidualna; • Pełne zaangażowanie obu stron we współpracę; • Bardzo wysoka efektywność oraz jakość dzięki skupieniu się na celu jednej osoby; • Łatwiejsza rola dla mentora niż w przypadku mentoringu grupowego; • Jasny podział odpowiedzialności za proces i efekty współpracy; • Wysoki poziom zaufania i szczerości; • Mentor może mieć wpływ na kierunek, w którym podąża proces rozwoju. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niska efektywność ilościowa; • Mniejsze szanse na powstanie nowych idei i pomysłów („co kilka głów to nie jedna”); • Wysoki koszt w przeliczeniu na jednego uczestnika; • Większe ryzyko zmiany w relację nauczyciel – uczeń niż w przypadku mentoringu grupowego; • Mniejszy zasięg programu – mniejsza liczba uczestników; • Duże ryzyko związane z sytuacją, w której para okazuje się źle dobrana (często oznacza to koniec udziału w programie dla obu stron).



Mentoring grupowy	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none">• Większa skala projektu przy utrzymaniu kosztów na poziomie programu mentoringu indywidualnego;• Szersza i szybsza wymiana wiedzy i doświadczeń;• Wzbogacenie wiedzy i doświadczeń mentora refleksjami kilku podopiecznych – zderzenie rzeczywistości w różnych sytuacjach, środowiskach, branżach;• Budowanie środowiska współpracy i wzajemnego wspierania się wśród podopiecznych;• Mniejsza podatność do wejścia w relację uczeń – nauczyciel.	<ul style="list-style-type: none">• Mniejsza otwartość i zaufanie związane z większą liczbą uczestników na spotkaniu z mentorem;• Odpowiedzialność zbiorowa – brak osobistej refleksji i bezkrytyczne podążanie za innymi• Mentor musi podzielić swój czas, uwagę i energię na kilka osób –Niektóre kompetencje lub sytuacje będą wymagały indywidualnej pracy z mentorem, dla której może nie być przestrzeni lub czasu• Ryzyko, że efekt może odbiegać od założonego: „podążanie za stadem” – efekt myślenia grupowego



Mentoring formalny	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none">• Proces jasno zorganizowany, komunikowany – ogranicza ryzyko nieporozumień;• Wyznacza struktury i ramy do współpracy w relacji mentor – mentee; jasno określa odpowiedzialność każdej ze stron;• Posiada lidera programu – twarz osoby promującej mentoring w firmie – wiadomo do kogo się zwrócić w razie problemów / pytań;• Organizacja ma wpływ na cele do pracy w parach oraz może kierować programem w taki sposób, by osiągnąć oczekiwane efekty (np.: w odniesieniu do celów strategicznych);• Transparentność zasad współpracy, wejścia i wyjścia z programu;• Zarządzanie wartością dodaną płynącą z mentoringu poprzez wpływ na cele programu i jego wizerunek w organizacji, selekcję uczestników do programu, sposób edukacji mentorów oraz poprzez monitorowanie postępów;• Ogranicza ryzyko złego PR mentoringu w organizacji poprzez monitoring, zarządzanie i interwencje w sytuacji pojawiających się problemów.	<ul style="list-style-type: none">• Sztywne ramy programu czasami uniemożliwiające rozwój mentee w tym kierunku, na którym mu najbardziej zależy;• Niezbędne jest podjęcie działań wspierających motywację i zaangażowanie uczestników w trakcie trwania programu;• Wyższe nakłady finansowe (w stosunku do mentoringu nieformalnego);• Ryzyko odczłowieczenia mentoringu, który ma realizować tylko cele organizacji.

Mentoring nieformalny	
Mocne strony	Slabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Bardzo duża elastyczność programu i uczestników; • Sprawne budowanie relacji; • Wysoki poziom dyskrecji i anonimowości; • Bardzo wysoki poziom zaufania w parze mentor – mentee; • Brak procedur ograniczających pracę uczestników; • W wielu przypadkach może być wdrażany przy minimalnej inwestycji (ekonomicznej); • Szerszy dostęp do mentorów – praktycznie każdy pracownik może mieć mentora; • Efektywność czasowa – nie jest potrzebne zaangażowanie osób trzecich do prowadzenia programu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ryzyko związane z brakiem ram współpracy – rodzi się przestrzeń dla nieporozumień; • Brak wpływu na cele uczestników mentoringu oraz na efekty ich pracy; • Ryzyko związane z brakiem przygotowania mentora do roli oraz brakiem selekcji uczestników do programu; • Relacja z partnerskiej może przekształcić się w hierarchiczną; • Ryzyko utraty obiektywizmu przez mentora lub mentee; • Może prowadzić do uzależnienia od mentora • Zmiana kierunku mentoringu na poradnictwo lub coaching „na żądanie” w sytuacji problemowej; • Dryfowanie relacji bez odpowiedniego zakończenia współpracy.

Mentoring biznesowy	
Mocne strony	Slabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Skupienie się na rozwoju konkretnych kompetencji biznesowych potrzebnych do dalszego rozwoju podopiecznego; • Transfer specjalistycznego / organizacyjnego know-how kolejnym pracownikom; • Efektywna metoda rozwoju talentów – pracowników kluczowych dla rozwoju organizacji; • Narzędzie pozwalające na wzmocnienie procesu sukcesji w organizacji i wewnętrznej rekrutacji; • Silniejsze relacje i integracja pomiędzy pracownikami; • Wsparcie mentees w rozwiązywaniu trudnych sytuacji problemowych w pracy; • Wymiana wiedzy i know-how pomiędzy zespołami, działami, oddziałami (regionalnymi i międzynarodowymi) w organizacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ryzyko narzucania lub przejmowania rozwiązań – ograniczenie motywacji do tworzenia nowej wiedzy, nowych rozwiązań, nowych metod, etc.; • Ryzyko ograniczenia kreatywności; • Niechęć do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem – przekonanie o konkurencji wewnątrz organizacji; • Skupienie się tylko na obszarze rozwoju zawodowego a znacznie bardziej efektywna może być praca nad zmianą przekonań (elementy mentoringu ogólnorozwojowego); • Ryzyko pojawienia się relacji nauczyciel – uczeń.

Mentoring ogólnorozwojowy	
Mocne strony	Slabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Potencjalnie bardzo wysoka efektywność przez uwolnienie ograniczających blokad i przekonań niekoniecznie związanych ze sferą zawodową; • Prawdopodobieństwo „wewnętrznej” zmiany myślenia – obudzenie samoświadomości, diametralny skok efektywności; • Wzrost poczucia wartości, zaangażowania i motywacji do działania; • Rozwój specjalistycznych kompetencji na jeszcze wyższym poziomie – od menedżera przez lidera do prawdziwego przywódcy; 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentor musi być bardzo dobrze przygotowany do swojej roli, świadomy oraz w pełni kompetentny do pracy z przekonaniami i emocjami mentee; • Poziom realizacji celów i wymierne efekty mogą być bardzo trudne do zmierzenia; • Istnieje ryzyko przekroczenia kompetencji mentora i wejścia w obszary związane z kompetencjami pracy psychologa lub terapeuty.

Mentoring kaskadowy	
Mocne strony	Slabe strony



<ul style="list-style-type: none">• Większy zasięg w porównaniu do innych form mentoringu;• Bezpośredni transfer wiedzy przez kilka obszarów, działów, zespołów w organizacji;• Kumulowanie się wiedzy i dobrych praktyk;• Mniejsza inwestycja na edukację kolejnych mentorów;• Budowanie społeczności i silne integrowanie uczestników;• Znaczne skrócenie procesu budowania zaufania w parach mentor – mentee;• Wzmocnienie efektu poczucia przynależności i realnego wpływu na funkcjonowanie organizacji;• Bezpośrednie wykorzystanie doświadczeń uczestników poprzednich edycji do kolejnych programów;• Efektywne zagospodarowanie pojawiających się potrzeb mentee do bycia mentorem.	<ul style="list-style-type: none">• Oczekiwanie uczestników programu (mentees) do automatycznego przejścia w rolę mentora – ryzyko związane z sytuacją, gdy mentees nie ma wystarczających kompetencji, by wcielić się w rolę mentora;• Może pojawić się tendencja uczestników programów do zamykania się w ramach tej społeczności;• Ryzyko podążania za stadem i myślenia grupowego – powielanie błędów bez refleksji;• Powielanie negatywnych zachowań, postaw, wartości przez kolejne „pokolenia” mentorów.
--	--



4. W jaki sposób powinny być tworzone pary mentor-uczeń? Jakie przesłanki należy brać pod uwagę? Na czym mogą polegać potencjalne błędy oraz w jaki sposób unikać tych błędów?

Grupa koordynatorów programów mentoringowych zidentyfikowała kilka metod i narzędzi wspierających proces doboru par mentor – mentee. W praktyce każdą z tych metod możemy zakwalifikować do jednego z trzech rozwiązań biorąc pod uwagę fakt, kto podejmuje decyzje dobierając pary:

- Mentee wybiera mentora;
- Mentor wybiera mentee;
- Osoba trzecia (specjalista w zakresie doboru par) dobiera pary mentor – mentee.

Mentee może wybierać mentora w pełni samodzielnie – wskazując osobę do współpracy – jak również wybierając z wcześniej przygotowanego katalogu mentorów – osób, które są chętne do współpracy w roli mentora i posiadają odpowiednie kompetencje. Może również polegać na rekomendacji przełożonego, który może dla niego wskazać odpowiedniego mentora znając potrzeby rozwojowe i cele swojego podwładnego.

Dodatkową formą doboru par może być stworzenie sytuacji / przestrzeni współpracy kandydatów na mentorów oraz mentees – np.: wspólne szkolenie, wyjazd integracyjny, giełda z prezentacjami kandydatów. W trakcie takich wspólnych działań uczestnicy mają okazję lepiej się poznać i na podstawie tak wyniesionych doświadczeń wskazać, z kim chcą współpracować (zarówno mentorzy jak i mentees).

Największe szanse sukcesu w procesie doboru par przynosi połączenie wszystkich wspomnianych powyżej metod z uwzględnieniem zaangażowania specjalisty w zakresie doboru par. Osoba trzecia – jako bezstronny obserwator – gwarantuje prawidłowe przeprowadzenie procesu doboru par w oparciu o cele programu i oczekiwania organizacji. Konsultacje dobranych par z mentorem zagwarantują, że mentor jest w stanie sprawnie pracować z wskazanym mentee oraz będzie w stanie odpowiedzieć na jego potrzeby. Konsultacje dobranych par z mentee pozwolą na pełne dopasowanie wybranego mentora do potrzeb, celów i oczekiwań mentee wobec mentora.

By zapewnić efektywność procesu doboru par przez eksperta zewnętrznego należy zagwarantować przede wszystkim dobre rozeznanie w potrzebach i oczekiwaniach uczestników wobec programu jak również istniejących powiązań i relacji – jeśli takowe pojawiają się w grupie wyselekcjonowanych uczestników. Warto uwzględnić etapowość procesu, w trakcie którego zostaną wykorzystane ankiety i narzędzia psychometryczne, z których wnioski zostaną zweryfikowane w trakcie spotkań indywidualnych eksperta doboru par z uczestnikami programu. Jednocześnie po przygotowaniu rekomendacji par warto zasięgnąć opinii samych zainteresowanych – na ile uważają, że konkretny mentor / mentee będzie dla nich dobrym wyborem.

Jednocześnie w procesie doboru par bardzo ważną rolę odgrywa etap kalibracji – okresu przejściowego, w trakcie którego mentor oraz mentee spotykają się po raz pierwszy, by zweryfikować trafność dopasowania. W trakcie okresu kalibracji – zwykle pierwsze i drugie spotkanie – mentor z mentee weryfikują trafność dopasowania i potwierdzają swój wybór. Jednocześnie w tym czasie mają również możliwość zmiany mentora bez urażenia drugiej strony mając na celu lepsze dopasowanie w programie.

Główne zagrożenia dla sytuacji, w której mentee wybiera mentora:

- Istnieje wysokie ryzyko, potwierdzone doświadczeniami uczestników, że mentee może kierować się kryteriami wyboru mentora związanymi z prestiżem, stanowiskiem lub aparycją mentora zamiast kryteriami merytorycznymi;
- Ryzyko wyboru mentora na podstawie domniemyanych kompetencji – na podstawie opisu, który stworzy o sobie mentor;
- Wybór mentora na podstawie prawdopodobieństwa uzyskania korzyści nie związanych z rozwojem kompetencji (np.: kontakty, polecenie i sponsoring w firmie, etc.).

Główne ryzyka w metodzie mentor wybiera mentee:

- Mentor może mieć własną agendę (podstawę) do wyboru konkretnej osoby nie zważając na cele rozwojowe – np.: poszukiwanie własnego następcy;
- Mentee czuje się zobligowany do współpracy z mentorem, który go wybrał – niezależnie od tego, na ile sam widzi faktyczną wartość w tej współpracy.

Główne ryzyka w metodzie doboru przez eksperta / zewnętrznego specjalistę:

- Brak bezpośredniego wglądu w potrzeby i oczekiwania uczestników oraz poziom ich kompetencji – brak znajomości uczestników;

- Brak znajomości kultury organizacji oraz istniejących zależności.

Kluczowe kryteria w procesie doboru par mentor – mentee:

- Zgodność kompetencji i doświadczenia mentora ze zidentyfikowanymi potrzebami rozwojowymi mentee oraz zdefiniowanymi celami programu;
- Zgodność potrzeb rozwojowych mentee i kompetencji mentora dobranych w parze z celami programu;
- Dopasowanie doświadczeń biznesowych i osobistych mentora do potrzeb mentee;
- Dopasowanie pod względem metaprogramów mentora oraz mentee (w tym stylów komunikacji);
- Wiek mentora i mentee – często pojawiają się nieświadomione oczekiwania, że mentor to człowiek zaawansowany wiekowo;
- Dopasowanie osobowości – chemia pomiędzy mentorem i mentee;

Koordynatorzy zarekomendowali również, by w procesie selekcji uczestników i doboru par przyłożyć szczególną uwagę do precyzyjnego zdefiniowania celów rozwojowych. Często mentees nie mają wystarczającego wglądu i świadomości, by dobrze, w pełni samodzielnie określić swoje cele i potrzeby rozwojowe na potrzeby programu mentoringu.

Rozwinięcie metod doboru par – narzędzia i sposoby realizacji procesu doboru par

Wspólne szkolenie dla grupy mentorów i mentees, w trakcie którego poznają się wspólnie i podejmują wstępną decyzję z kim chcieliby współpracować. Szkolenie może być również prowadzone przez mentora, by mentees mogli zobaczyć go „w pracy” oraz doświadczyć sposobów w jaki uczy on innych	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Mniej formalny proces; • Daje możliwość bezpośredniego poznania drugiej osoby – zobaczenie człowieka w człowieku; • Można zaobserwować postawy, wartości, sposoby działania i wypowiedzi; • Weryfikacja pierwszego wrażenie – załączek chemii przy współpracy; • Szkolenie / warsztat może mieć również dodatkowe cele poza integracją uczestników – pozwala osiągnąć dodatkowe korzyści. 	<ul style="list-style-type: none"> • W przypadku gdy to mentor prowadzi warsztat / szkolenie potrzebuje on dodatkowych umiejętności trenerskich – pracy z grupą, tworzenia scenariusza warsztatu, etc.; • Ryzyko związane z podatnością metody na próby kreowania wizerunku przez mentorów lub mentees; • Wysoki koszt inwestycji czasowej uczestników oraz inwestycji finansowej – w dodatkowe szkolenie; • Wyzwanie logistyczne – niezbędna jest obecność wszystkich uczestników w jednym miejscu i czasie; • Mnogość celów do realizacji jak na jeden dzień: cele szkolenia, integracja, poznanie i wybranie mentora lub mentee; • Ryzyko przeważenia pierwszego wrażenia, na podstawie którego podjęta zostaje decyzja o współpracy długofalowej; • Ryzyko natury wizerunkowej – co dzieje się, gdy ktoś pozostanie niedopasowany?



Ogólny przydział mentora lub mentee do współpracy	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none">• Proces przebiega sprawnie i szybko oraz pozwala dobrze zagospodarować zasoby w postaci mentorów i uczestników;• Niższe koszty w porównaniu z pozostałymi narzędziami;• Pełna kontrola oraz możliwość dopasowania par w 100% pod cele programu lub organizacji;• Łatwość zarządzania procesem doboru par.	<ul style="list-style-type: none">• Opór uczestników i niezadowolenie – brak poczucia sprawczości, wpływu na wybór osoby do współpracy;• Wysokie ryzyko niedopasowania pod względem wartości, postaw, cech osobowości – co znacznie utrudnia długofalową, efektywną współpracę;• Poczucie wejścia w „związek z obowiązku” znacznie osłabiające motywację i zaangażowanie uczestników.

Casting mentorów lub mentees – spotkanie w trakcie którego kandydaci na mentorów i / lub mentees prezentują swoją kandydaturę do programu – oczekiwania, kompetencje, możliwości, etc.	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none">• Efektywność procesu w zakresie zaspokojenia uświadomionych potrzeb i oczekiwań uczestników wobec mentora lub mentee;• Niski koszt organizacji;• Poczucie odpowiedzialności za wynik procesu oraz samosprawczości;• Istnieje szansa na odnalezienie / pobudzenie ukrytych potrzeb w trakcie castingu.	<ul style="list-style-type: none">• Uczestnik może się kierować wyłącznie swoimi potrzebami i celami – nie biorąc pod uwagę celów programu / organizacji;• Dobór par silnie zależy od umiejętności autoprezentacyjnych uczestników;• Silnie zależy od samoświadomości uczestników – jakie elementy siebie chcą zaprezentować innym?• Silny wpływ efektu świeżości i pierwszeństwa w wyborze.



Dobór par przez mentora lub mentee przez wybór osoby do współpracy z katalogu mentorów lub mentees	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none">• Uczestnik mając dostęp do informacji o wszystkich mentorach / mentees jest w stanie ocenić, w kim może mu się najlepiej współpracować;• Budowanie zaangażowania i poczucia samosprawczości – mentee lub mentor mnie wybrał!• Proces ekonomiczny i efektywny czasowo i logistycznie – wymaga niewielkich, dodatkowych zasobów przy stworzeniu „katalogów”.	<ul style="list-style-type: none">• Niski poziom ochrony wrażliwych danych osobowych – np.: wyników oceny rozwojowej, assessment centre, etc.;• Podatność na subiektywny wybór – tylko na podstawie osobistych celów uczestników bez weryfikacji możliwości realizacji celów programu;• Na wynik doboru mogą mieć wpływ umiejętności autoprezentacji uczestników – sposób w jaki przedstawia swoją kandydaturę;• Osobista agenda może przysłonić realne cele procesu doboru par – dobór na zasadzie: „ten mentor / mentee nie rokuje dobrze na przyszłość”;• Potrzeba zaangażowania czasu mentorów oraz mentees do stworzenia, zwykle rozbudowanych, profili i wizytówek do katalogu;• Wysoki poziom skomplikowania procesu doboru par dla uczestników.



Przygotowanie rekomendacji par przez specjalistę / koordynatora z wykorzystaniem narzędzi psychometrycznych	
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Obiektywna ocena zebranych informacji – potrzeb i oczekiwań uczestników, kompetencji • Może facylitować proces doboru wspierając uczestników w dookreśleniu celów i potrzeb oraz przygotowując rekomendację 2-3 osób do wyboru • Trafność diagnozy (potrzeb i kompetencji) dzięki wykorzystaniu profesjonalnych narzędzi • Zapewnienie pełnej obiektywności – zewnętrzne narzędzia + zewnętrzny specjalista 	<ul style="list-style-type: none"> • Wymaga specjalistycznego know-how w zakresie doboru par oraz psychologicznej w zakresie interpretacji wyników narzędzi psychometrycznych • Koordynator może nie być w stanie dotrzeć do rzeczywistych potrzeb uczestników, jeśli nie chcą oni ich ujawnić • Wysoki koszt na jednego uczestnika w porównaniu do pozostałych narzędzi / metod doboru • Istnieje ryzyko nadużycia – wykorzystania wyników z diagnozy do innych celów • Podatność na manipulacje ze strony uczestników – nawet w przypadku bardzo rzetelnych kwestionariuszy

5. W jaki sposób mentorzy i uczniowie powinni być przygotowywani do swoich ról? Na czym mogą polegać potencjalne błędy oraz w jaki sposób unikać tych błędów?

Przygotowanie mentorów:

- Diagnoza kompetencji – zarówno w zakresie wiedzy i kompetencji specjalistycznych jak i w zakresie kompetencji uczenia innych (dorosłych)
- Szkolenia twarde z zakresu: czym jest mentoring? Jakie są role i odpowiedzialności każdej osoby w relacji mentor – podopieczny,
- Szkolenia miękkie z zakresu kompetencji coachingowych w procesie mentoringu
- Szkolenia oraz warsztaty z zakresu komunikacji, udzielanie i przyjmowanie informacji zwrotnej – warsztaty skupione na praktycznych elementach – np.: z odgrywaniem scenek z pracy z mentee
- Superwizja indywidualna przez doświadczonego mentora – min. raz na 4/5 spotkań
- Superwizja powinna być dostępna na żądanie dla mentorów – szczególnie w sytuacji, gdy pojawiają się problemy
- Interwizja – wspólne spotkania mentorów mające na celu głębszą integrację oraz wymianę wiedzy i doświadczeń – mogą też służyć jako wentyl emocji w sytuacjach problemowych
- Coaching dla mentora – w zakresie rozwoju własnych kompetencji pracy z ludźmi
- Narzędziowe wsparcie mentora – narzędzia wspierające proces określania i definiowania celu z mentee, narzędzia weryfikacji osiągnięcia celu, narzędzia wspierające organizację i prowadzenie spotkania z mentee, etc.
- Wsparcie w zakresie spraw administracyjnych i logistycznych – np. przez koordynatora projektu
- Udostępnienie platformy komunikacji i wymiany wiedzy pomiędzy mentorami, która może również uwzględniać przestrzeń do wymiany się narzędziami potrzebnymi w procesie mentoringu

Przygotowanie mentees:

- Spotkanie indywidualne przygotowujące do programu – wsparcie w określeniu celu oraz konkretnych oczekiwań wobec programu. Mogą być realizowane przez koordynatora lub doświadczonego mentee z poprzedniej edycji programu – jeśli takowa była
- Szkolenie wprowadzające do programu – zakres:
- Czym jest mentoring?
- Jakie są role i odpowiedzialności mentora, mentee, koordynatora
- Jakie są cele programu?
- Agenda projektu – warunki wejścia i wyjścia – terminy, ewentualne metody raportowania i weryfikowania osiągnięcia celów częściowych
- Testy diagnostyczne wspierające w określeniu obszaru rozwojowego lub weryfikujące obecny poziom kompetencji do rozwoju
- Wspólne spotkania integracyjne dla mentees
- Celebrowanie sukcesu po zakończeniu programu – udostępnienie możliwości chwalenia się wynikami – prezentacje, wystąpienia, podsumowania, etc.

6. Co decyduje o sukcesach i porażkach programów mentoringowych? W jaki sposób zabezpieczyć się przed ryzykiem porażki?

Czynniki sukcesu w programach mentoringu zostały przez koordynatorów podzielone na trzy etapy:

- Przed rozpoczęciem programu
- W trakcie trwania programu
- Po zakończeniu programu

Czynniki sukcesu – istotne elementy przygotowania programu mentoringu:

- Określenie potrzeb organizacji i pracowników oraz weryfikacja w jaki sposób mentoring może realizować zidentyfikowane potrzeby
- Określenie definicji mentoringu w programie
- Opracowanie korzyści dla biznesu i uczestników – odniesienie się do celów strategicznych organizacji
- Pozyskanie sponsora z biznesu – najlepiej przedstawiciela wyższej kadry menedżerskiej
- Zdefiniowanie ról i odpowiedzialności
- Odpowiedzenie sobie konkretnie na pytanie: po co to robimy?
- Ustalenie kryteriów oraz narzędzi oceny efektywności programu
- Opracowanie strategii komunikacji o programie – kluczowa jest pełna transparentność w komunikacji wobec każdego z interesariuszy
- Wybór kryteriów rekrutacji i selekcji mentorów oraz metody doboru par

Czynniki sukcesu – istotne elementy w trakcie trwania programu:

- Monitorowanie postępów i realizacji celów oraz informowanie sponsora o postępach
- Odpowiednie przygotowanie mentorów do pełnienia swojej roli – proces rozwoju uwzględniający szkolenia, warsztaty, superwizje i interwizje
- Profesjonalny dobór par mentor – mentee z uwzględnieniem procesu kalibracji – weryfikacji, czy dobrana para faktycznie ma chęć ze sobą współpracować długofalowo
- Wspieranie tworzenia się społeczności uczestników programu, społeczności mentorów, społeczności mentees – poprzez spotkania, integracje, interwizje
- Bieżące zarządzanie projektem – bardzo ważna rola koordynatora, który powinien badać nastroje uczestników, nieformalnie weryfikować postępy oraz poszukiwać symptomów problemów w pracy w parach lub w ramach całego programu
- Bieżąca aktualizacja celów – uzasadnienie zmiany celów jeśli takowa zaistniała

Po zakończeniu projektu:

- Uroczyste spotkanie kończące projekt wraz z podsumowaniem oraz pierwszymi wynikami
- Oficjalne zakończenie programu i formalnej relacji – co nie powinno przerywać relacji w ogóle, jeśli mentor i mentee dalej chcą współpracować na zasadzie mentoringu nieformalnego
- Stworzenie przestrzeni dla par (szczególnie mentees) by miały możliwość pochwalenia się wynikami współpracy
- Zebranie doświadczeń z programu: co działa / co nie działa / co robić inaczej?
- Utrwalenie zmiany i wypracowanych postaw poprzez komunikację zmian oraz zmiany w strukturze / kulturze organizacji – idea dzielenia się wiedzą wewnątrz organizacji
- Utrwalenie zdobytej wiedzy i umiejętności – wymagana dobra współpraca przełożonych mentees
- Zapewnienie miękkiego lądowania po programie – przestrzeń do wdrażania nabytych kompetencji i popełnienia błędów
- Raportowanie: osiągnięte cele i wyniki, wpływ programu na cele strategiczne organizacji, odniesienie się do pierwotnie określonych korzyści dla organizacji

7. Jakie są słabe i mocne strony różnych form mentoringu? Jakie są słabe i mocne strony mentoringu w porównaniu z innymi formami rozwoju zawodowego?

Mocne strony mentoringu to przede wszystkim wysoka efektywność jakościową w zakresie przekazywania wiedzy i rozwoju kompetencji specjalistycznych, menedżerskich, wymagających dłuższego czasu rozwoju i praktyki. Do słabych stron mentoringu uczestnicy zaliczyli przede wszystkim: długi czas trwania procesu rozwoju, niską efektywność ilościową, obecnie brak standaryzacji w zakresie planowania i wdrażania mentoringu w organizacji oraz wymóg posiadania wysokich kompetencji przez mentora do pracy z podopiecznym.

KIEDY COACHING A KIEDY MENTORING?	
Mocne strony coachingu	Mocne strony mentoringu
<ul style="list-style-type: none"> • Gdy uczestnik (coachee / klient) ma wysoki poziom samoświadomości • Gdy posiada już wysokie stanowisko, ekspercką wiedzę i ciężko znaleźć odpowiedniego mentora • Gdy czas odgrywa kluczową rolę – liczą się efekty w jak najszybszym czasie • Gdy cele i obszary do pracy związane są z rozwojem osobistym • Gdy celem pracy jest otwarcie się na nowe rozwiązania, przełamanie schematycznego myślenia • W rozwoju przywództwa: gdy celem jest rozwój samoświadomości oraz własnego wpływu na otoczenie / zespół, którym zarządzam • Gdy problemem jest brak gotowości do zmiany, brak chęci do pracy nad zmianą, brak chęci do poszukiwania nowych rozwiązań 	<ul style="list-style-type: none"> • Gdy zależny nam na szybkim przekazaniu / uzyskaniu wiedzy • Gdy potrzebuje weryfikacji swojej wiedzy, doświadczeń, zachowań – upewnienia się • Gdy ważnym kryterium jest budżet projektu i zaangażowanie własnych zasobów • Gdy celem jest przekazanie wiedzy specjalistycznej, wewnętrznego know-how firmy lub wdrożenie pracownika w kulturę organizacji • Gdy celem jest długofalowy rozwój i współpraca • Gdy mentee / klient jest zagubiony i potrzebuje wsparcia – pokazania innej perspektywy doświadczonej osoby w branży / dziale • W rozwoju przywództwa: gdy nie mam doświadczeń i potrzebuję zweryfikować swoje przekonania / założenia na temat tego, jaki powinien być i jak powinien pracować prawdziwy przywódca (dla młodych menedżerów) • Gdy problemem jest brak przekonania co do wybranych narzędzi / metod / rozwiązań. Brak pomysłów na rozwiązanie konkretnych problemów biznesowych

KIEDY SZKOLENIA A KIEDY MENTORING?	
Mocne strony szkoleń / warsztatów:	Mocne strony mentoringu
<ul style="list-style-type: none"> Gdy celem jest szybkie przekazanie konkretnej wiedzy i narzędzi dla specjalistów Gdy celem jest rozwój umiejętności i kompetencji wspierających w pracy: zarządzanie czasem, wystąpienia publiczne, autoprezentacja, komunikacja Gdy zależy nam na szybkiej integracji grupy ludzi / zespołu W sytuacji szybkich oczekiwań i realizacji celów W sytuacji określonego budżetu do wykorzystania na jak największą liczbę uczestników (efektywność ilościowa) Dla problemów i tematów zadaniowych Rozwiązywanie problemów tu i teraz Efekty ostateczne zależne są od samoświadomości uczestników i ich refleksji Gdy celem jest wypracowanie nowych rozwiązań, narzędzi do pracy dla grupy ludzi, działu, etc. W okresie dużych zmian dla całych zespołów – by nie zostawiać pracowników samych sobie Szkolenia instruktażowe – pakiet startowy dla nowych pracowników – wiedza i umiejętności potrzebne na danym stanowisku Przy wdrażaniu zintegrowanych systemów zarządzania; przy wdrażaniu nowych systemów pracy i zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> Gdy celem jest rozwój kompetencji kluczowych na danym stanowisku: np.: przywództwo lub praktyczna wiedza specjalistyczna z branży Gdy zależy nam na silnej integracji grupy ludzi nie współpracujących ze sobą na co dzień Mentor może wspierać rozwój samoświadomości i refleksji przez co zwiększa efektywność procesu uczenia się Gdy celem jest poszerzanie horyzontów oraz poszukiwanie nowych rozwiązań dla trudnych problemów biznesowych Gdy wartością dla nas jest dopasowanie procesu rozwoju do indywidualnych potrzeb każdego uczestnika Gdy celem jest wspieranie kluczowych pracowników organizacji w procesie zmian (np.: restrukturyzacji) – docenienie ich pracy, zapewnienie poczucia bezpieczeństwa, etc. W procesie wsparcia osób mających początkowe objawy syndromu wypalenia zawodowego – poczucie obniżonej wartości własnych dokonań Kiedy wartością jest dla nas zarządzanie różnorodnością – wiekiem, wielokulturowością Do wsparcia procesów sukcesji, zarządzania wiekiem w organizacji oraz budowania pomostów współpracy pomiędzy generacjami pracowników przedsiębiorstwa Jako wsparcie w podejmowaniu decyzji dla kluczowych osób w procesach dużych zmian Wdrożenie nowych osób w kulturę organizacji

8. Jakie działania powinny być podejmowane w ramach interwencji publicznych upowszechniających mentoring i wspierających rozwój mentoringu?

Jakie działania powinny być podejmowane:

- Budowanie wiedzy i świadomości o mentoringu jako metodzie rozwoju a w tym:
 - Czym jest mentoring? Jak kojarzony jest mentoring? Jakie są formy mentoringu?
 - W jaki sposób mentoring odróżnia się od innych form rozwoju – by nie wpadł do jednej beczki z pozostałymi formami rozwoju pracowników
- Zmiana mentalności – by nauczyć się uczyć innych oraz promowanie dzielenia się wiedzą i poszukiwania wiedzy
- Skupiać się na kryteriach jakościowych a nie ilościowych
- Działania budujące nową kulturę w firmie – kulturę dzielenia się wiedzą (wspieranie mentoringu nieformalnego)
- Mentoring nakierowany na wspieranie rozwoju konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw
- Mające duży potencjał multiplikacji – na ile osób będzie w stanie wpłynąć każdy beneficjent multiplikując wyniki?
- Podejmować działania, dla których głównym kryterium jest jakość – w innym wypadku istnieje duże ryzyko utraconych korzyści
- Działania w zakresie edukacji mentorów – rozwój świadomości oraz kompetencji jak być mentorem dla innych – jak uczyć ludzi.
- Działania mające na celu promowanie idei mentoringu oraz budowanie świadomości: czym dokładnie jest mentoring.
- Działania skierowane zarówno w stronę polityki wyrównywania szans jak i wzrostu konkurencyjności
- Działania mające na celu weryfikację cyklu życia przedsiębiorstwa – w jakich sytuacjach lub na jakim etapie zwykle

zatrzymują się przedsiębiorstwa w Polsce? Identyfikacja możliwości: w jaki sposób mentor może pomóc w tej sytuacji.

Dla jakich grup, branż, organizacji:

- Sektor MŚP oraz w tym szczególnie wyróżnione startupy – młodzi przedsiębiorcy
- Mentoring w zakresie partnerstwa nauka – biznes
- Grupy studentów – organizacje studenckie
- Działania skierowane do osób, które mają wiedzę specjalistyczną a brakuje im kompetencji pracy z ludźmi – uczenia innych
- Dla osób zakładających działalność gospodarczą
- Wspieranie liderów zmian – np.: dla programów rozwoju różnorodności: odsetek kobiet w zarządach w organizacjach

Główne wnioski z warsztatów - Grupa osoby z organizacji zajmujących się mentoringiem:

1. Jakie działania powinny być podejmowane w ramach interwencji publicznych upowszechniających mentoring i wspierających rozwój mentoringu?

Celem działań upowszechniających powinno być budowanie świadomości organizacji zarówno z sektora MŚP jak i dużych przedsiębiorstw i międzynarodowych korporacji w zakresie korzyści i możliwości jakie daje mentoring jako metoda rozwoju pracowników. Dla dużych organizacji i międzynarodowych korporacji interwencje powinny mieć na celu pobudzanie motywacji do wdrożenia mentoringu w organizacji a nie finansowanie programów mentoringowych czy edukacji mentorów wewnętrznych.

Kluczowymi działaniami w ramach upowszechniania i wdrażania mentoringu w polskich organizacjach powinno być stworzenie bazy wiedzy oraz centrum informacyjnego (mentoring HUB), w których osoby zainteresowane mentoringiem będą mogły odnaleźć zweryfikowane, rzetelne informacje w zakresie:

- Gdzie znaleźć mentora? Baza profesjonalnych mentorów.
- Jestem mentorem i chcę się rozwijać – co zrobić i gdzie pójść?
- Szukam wiedzy i dobrych praktyk w mentoringu

W środowisku MŚP budowanie wewnętrznych baz wiedzy i zbieranie własnych, dobrych praktyk było by trudne, bardzo rozciągnięte w czasie i nie opłacalne ze względu na mniejszą liczbę doświadczeń. Potrzebne jest zatem stworzenie miejsca, które może w szerokim zakresie wesprzeć firmę z sektora MŚP we wdrażaniu mentoringu dla kluczowych pracowników.

Działania w zakresie upowszechniania mentoringu:

- Najważniejszym działaniem zidentyfikowanym przez uczestników jest stworzenie centrum / centrów edukacyjnych będących platformą wymiany wiedzy na temat mentoringu. Tak stworzone centrum powinno:
 - Zbierać oraz publikować informacje na temat definicji mentoringu, form, metod, narzędzi, standardów, etc. – wszelkie informacje potrzebne do tego, by móc podjąć decyzję oraz wdrożyć mentoring w przedsiębiorstwie
 - Zbierać oraz publikować studia przypadków oraz opisy zrealizowanych programów mentoringu w Polskich przedsiębiorstwach
 - Tworzyć przestrzeń do wymiany wiedzy i doświadczeń poprzez budowanie sieci społeczności dla mentorów, osób wdrażających mentoring w organizacji, liderów opinii w mentoringu, mentorów, mentees, trenerów szkoleń dla mentorów, sponsorów mentoringu, ekspertów w różnych obszarach mentoringu, praktycznie dla wszystkich interesariuszy mentoringu w przedsiębiorstwach
 - Promować ideę mentoringu jako metody rozwoju pracowników wraz ze wskazaniem celów oraz korzyści, jakie organizacja może osiągnąć
 - Pełnić funkcję punktu odniesienia w ramach jakichkolwiek wątpliwości – powinno zbierać tylko zweryfikowane informacje wysokiej jakości potwierdzone w praktyce
 - Powinno być niezależne politycznie
 - Powinno być neutralne biznesowo – wspierać zarówno firmy z sektora MŚP jak również duże organizacje i międzynarodowe korporacje (dostępne i otwarte dla wszystkich)
 - Powinno pozyskiwać partnerów instytucjonalnych
 - Zbierać i aktualizować standardy w zakresie tworzenia programów mentoringowych jak również w zakresie edukacji mentorów.
 - Stworzyć bazę profesjonalnych mentorów zewnętrznych;
 - Powinno być nowoczesne – opierać się na wysokich jakościowo technologiach informatycznych aby dostęp do wiedzy był łatwy, szybki z każdego miejsca.
 - Powinno organizować spotkania integracji środowiska i wymiany wiedzy, prezentacji dobrych praktyk.

Działania w zakresie wdrażania mentoringu:

- Prowadzenie badań z zakresu efektywności mentoringu w przedsiębiorstwach w różnych sektorach
- Budowanie sieci networkingowych – organizacja merytorycznych spotkań dla osób zainteresowanych wdrażaniem mentoringu
- Zbieranie i publikowanie narzędzi przydatnych dla mentorów, mentees, koordynatorów programów mentoringowych
- Działania mające na celu edukację mentorów – edukację specjalistów w zakresie bycia mentorem: uczenia innych osób



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Dla dużych organizacji i korporacji działania (finansowanie) skupione na popularyzacji mentoringu bez finansowania wdrożeń czy edukacji mentorów wewnętrznych
- Dla sektora MŚP działania skupione na budowaniu świadomości (czym jest mentoring i jakie są korzyści) oraz na wdrożenia: edukacja mentorów lub współfinansowanie mentorów zewnętrznych, edukacja pracowników zajmujących się mentoringiem w przedsiębiorstwie

Do kogo powinny być kierowane działania:

- Przede wszystkim firmy z sektora MŚP w tym szczególną uwagę należy zwrócić na startupy (młodych przedsiębiorców) oraz firmy rodzinne posiadające duży kapitał wiedzy
- Instytucje otoczenia biznesu
- Instytucje reprezentujące branże oraz związki profesji: cechy rzemieślnicze, rękodzieło, etc. – głównie działania mające na celu upowszechnianie mentoringu
- Instytucje ekonomii społecznej – współpraca generacji seniorów i młodych ludzi

2. Do jakich przedsiębiorstw i jakich grup pracowników powinny być skierowane interwencje publiczne upowszechniające mentoring i wspierające rozwój mentoringu? Dlaczego interwencje powinny być skierowane do tych właśnie grup?

Interwencje publiczne związane z mentoringiem powinny być realizowane dwuetapowo:

- Upowszechnianie
- Wsparcie we wdrażaniu

Niektóre podmioty biznesowe powinny być beneficjentami tylko pierwszego etapu, a inne powinny być beneficjentami obydwu etapów.

Proponowani beneficjenci **tylko** pierwszego etapu – **Upowszechniania**- to duże, polskie firmy, często z udziałem Skarbu Państwa. Założenie jest takie, że naturalną konsekwencją zbudowania wiedzy i świadomości na temat korzyści z mentoringu będzie chęć i potrzeba wdrożenia programów mentoringowych w swoich firmach. Wdrażanie programów mentoringowych ten typ firm powinien pokryć z własnych środków finansowych.

Potencjalnymi beneficjentami obu kategorii interwencji publicznej (upowszechniania i wdrażania mentoringu) powinny być MŚP oraz mikroprzedsiębiorstwa z następujących powodów:

- Wiedza na temat mentoringu jest w tej kategorii przedsiębiorstw niewielka;
- Wszelkie działania rozwojowe są postrzegane przez ten typ przedsiębiorców jako luksusu, na który ich jeszcze nie stać
- Mentoring jako długoterminowa metoda rozwojowa to inwestycja finansowa odłożona w czasie, więc przynajmniej pierwsze programy powinny być finansowane ze środków publicznych aby zbudować przekonanie co do skuteczności i potrzeby inwestowania w mentoring.
- Skala MŚP bardzo ogranicza mentoring wewnątrz firmy, jest więc potrzeba stworzenia instancji, instytucji zewnętrznej, która umożliwi wymianę pomiędzy przedsiębiorstwami;
- Np. dobrych praktyk, stworzenie międzyfirmowej, branżowej puli mentorów.

Dodatkową, specyficzną kategorią MŚP są przedsiębiorstwa rodzinne, gdzie pojawia się coraz częściej problem sukcesji. Być może należy rozważyć celowaną interwencję publiczną w mentoring w tej dziedzinie.

Grupy pracownicze, które wg uczestników warsztatów najbardziej potrzebują interwencji to:

- Średnia kadra menedżerska z następujących powodów :
 - Wspieranie jej kompetencji ma bezpośredni i wielokrotny wpływ na poprawę jakości działania polskich przedsiębiorstw (a czasami tych poziom kompetencji bywa dyskusyjny) - wsparcie rozwojowe tej kadry zwiększy także jej poczucie wartości i prestiż na rynku pracy
- Wysokiej klasy specjaliści zawodowi i rzemieślnicy oraz adepci tych zawodów
 - Umożliwi transfer często unikatowych specjalistycznych umiejętności i wiedzy od starszych, doświadczonych rzemieślników
 - Podniesie prestiż osób wykonujących te zawody a tym samym zwiększy liczbę osób młodych chętnych do ich uprawiania
 - Wesprze przekaz tradycji solidnej etyki zawodowej i dumy z wykonywanej pracy
 - Może mieć wpływ na korzystne społecznie zmiany na rynku pracy

3. Jakie kompetencje mentorów powinny być rozwijane w ramach interwencji publicznych?

Lista kompetencji mentora, które mogą być rozwijane w ramach interwencji publicznych:

- Umiejętności uczenia innych ludzi – uczenia dorosłych ze szczególnym uwzględnieniem uczenia ludzi w relacji jeden do jednego;
- Umiejętność budowania autorytetu w oczach uczestnika;
- Rozwój samoświadomości – własnych wartości, postaw, przekonań, celów i misji życiowej oraz obszarów wiedzy,



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



kompetencji i doświadczeń, którymi mentor może podzielić się z uczestnikiem. Budowanie samoświadomości w zakresie: czy mogę być mentorem dla innych i jeśli tak, to w jakim obszarze?

- Umiejętności zarządzania sobą:
 - Procesem własnego rozwoju
 - Zarządzania własną energią
 - Zasobami osobistymi
- Umiejętności skutecznej komunikacji i aktywnego słuchania ze szczególnym naciskiem na udzielanie i przyjmowanie informacji zwrotnej;
- Umiejętność mówienia o swoim doświadczeniu i dzielenia się doświadczeniem w sposób budujący pole do działania dla uczestnika i inspiruje do refleksji a nie jest po prostu udzielaniem porad;
- Budowanie relacji z drugim człowiekiem oparte na szacunku i wzajemnym zaufaniu;

Pozostałe kompetencje, które powinien posiadać dobry mentor – powinny być uwzględnione w procesie edukacji mentorów:

- Poczucie własnej wartości i samoocena
- Umiejętność diagnozowania potrzeb innych, wspierania ich na drodze do precyzyjnego ustalania celów i definiowania wskaźników ich realizacji;
- Umiejętność inspirowania innych, budowania atmosfery sprzyjającej podejmowaniu wyzwań, popełnianiu błędów i uczeniu się na nich;
- Umiejętność identyfikowania potencjału – mocnych stron i kompetencji podopiecznego oraz nazywania ich i pokazywania w doświadczeniach mentee;

4. Jakie elementy powinny zawierać standardy kształcenia mentorów? Jakie są słabe i mocne strony zagranicznych standardów kształcenia mentorów?

Kluczowe elementy w ramach standardów kształcenia mentorów:

1. Kodeks etyczny mentora oraz wartości profesjonalnego mentora;
2. Postawy wewnętrzne mentora – otwartość, chęć dzielenia się wiedzą, tolerancja i akceptacja różnorodności;
3. Konkretnie umiejętności komunikacyjne, coachingowe i w zakresie edukacji osób dorosłych, które umożliwią realizację procesu mentoringowego w praktyce

Słabe i mocne strony zagranicznych standardów kształcenia mentorów

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Są dostępne od zaraz – zysk czasu, gdyż nie trzeba będzie wypracowywać ich od początku; • Sprawdzone, przebadane przez doświadczenie przez różne organizacje zrzeszające mentorów; • Są względnie jednolite, często oparte na europejskim know-how, bliskim także polskiej kulturze; • Są względnie pojemne: zawierają różne opcje realizacji procesów; • Stworzone przez dojrzałe kultury biznesowe, mogą więc być wyznacznikiem tego do czego należy dążyć; • W niektórych sytuacjach, firmach czy branżach nie ma wystarczającej liczby doświadczeń w tej dziedzinie by określić jakie powinny być standardy kształcenia mentorów. W tej sytuacji skorzystanie z zagranicznych standardów jest jedynym, możliwym wyjściem (np.: mentoring w zakresie sukcesji w firmach rodzinnych). 	<ul style="list-style-type: none"> • Zakładają ad hoc naturalność i oczywistość pewnych postaw np. chęci dzielenia się wiedzą, brak obaw przed dzieleniem się wiedzą charakterystyczną dla społeczeństw żyjących w pokoju i dobrobycie od wielu pokoleń - co w polskim biznesie nie jest postawą oczywistą; • Zakładają ogólne, społeczne zrozumienie faktu, że dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, korzystanie z tej wiedzy buduje wspólny społeczny kapitał i jest korzystne dla wszystkich; • Stworzone zostały na potrzeby dojrzałego biznesu i mogą znaleźć zastosowanie od razu w ograniczonej liczbie przedsiębiorstw w Polsce. W pozostałych mogą napotkać barierę mentalnościową.

Ogólnie wnioski uczestników na temat korzystania z zagranicznych standardów dotyczą położenia największego nacisku na proces odkrywania, wzmacniania lub budowania właściwej postawy u potencjalnych interesariuszy projektów mentoringowych (element nr 2) uwzględniając specyfikę polskiej mentalości. Być może – **w pierwszej fazie budowania bazy profesjonalnych mentorów należy większą wagę przywiązywać do procesu rekrutacji i selekcji kandydatów.**

Element nr 1 – etyka i Wartości to pole do działań długoterminowych, rozłożonych wręcz na pokolenia;

Element nr 3 – konkretne umiejętności komunikacyjne i coachingowe są już w polskim biznesie całkiem dobrze zakorzenione – proces adaptacji wiedzy do warunków polskich przedsiębiorstw już się dokonuje. W odniesieniu do standardów edukacji mentorów należy go oczywiście kontynuować z uwzględnieniem rzeczywistości pracy mentora (w odróżnieniu od pracy coacha czy trenera).

5. Jakie elementy powinny zawierać standardy realizacji programów mentoringowych?

Kluczowe działania, które powinny być zawarte w standardach realizacji programu mentoringu:

- Audyt i diagnoza potrzeb organizacji oraz weryfikacja w jakim stopniu mogą być one spełnione poprzez realizację programu mentoringu;
- Analiza strategiczna i formułowanie celu dla programu w odniesieniu do celów strategicznych organizacji;
- Określenie kryteriów badania efektywności – konkretnych wskaźników;
- Opracowanie listy korzyści dla interesariuszy;
- Opracowanie opisu projektu oraz zasad realizacji: do kogo jest skierowany, jakie ma cele, jakie są korzyści dla uczestników, jaki jest harmonogram projektu;
- Komunikacja programu do wszystkich interesariuszy z podkreśleniem korzyści z programu;
- Proces rekrutacji i selekcji mentorów oraz mentees – rekrutację najlepiej zacząć od mentorów jako głównej siły napędowej projektu;
- Pula mentorów musi być na bieżąco aktualizowana i rozszerzana, jeśli jest to możliwe w programie;
- Dobór par mentor – mentee z uwzględnieniem różnych narzędzi (w tym narzędzi psychometrycznych);
- Kick Off projektu – uroczyste rozpoczęcie;
- Okres próbny – pierwsze i drugie spotkanie – po którym uczestnicy podejmują decyzję, czy chcą pozostać w dobranych parach;
- Akceptacja wszystkich warunków udziału oraz podpisanie kontraktu uczestnictwa przez mentorów i mentees;
- Monitoring kamieni milowych oraz okresowa ewaluacja postępów w programie;
- Uroczyste zakończenie programu z podsumowaniem osiągniętych efektów oraz weryfikacją realizacji celów programu i powiązań z celami strategicznymi organizacji.

6. Czy zagraniczne standardy kształcenia mentorów i realizacji programów mentoringowych mogą znaleźć zastosowanie w polskich realiach? Jakie elementy tych standardów powinny być zaadaptowane na potrzeby polskich przedsiębiorstw?

W tej kwestii opinie uczestników były podzielone. Poniżej przedstawione jest podsumowanie z dyskusji na temat standardów kształcenia mentorów i realizacji programów mentoringowych:

1. Stanowisko pierwsze: zagraniczne standardy są dobrze opracowane, pasują do polskiej rzeczywistości biznesowej. Nie ma więc potrzeby „wywahać otwartych drzwi”. Są niezależne organizacje europejskie, które je wypracowały i jest właściwym skorzystać z ich doświadczeń.
2. Stanowisko drugie: standardy kształcenia i realizacji programów mentoringowych należy opracować i dopasować do polskiej specyfiki biorąc pod uwagę fakt, że w naszych realiach przedsiębiorstwa spotykają się z innymi przeszkodami i realiami we wdrażaniu mentoringu jako metody rozwoju pracowników. Jest to proces, który jeszcze przed nami.

W opinii osób, które prowadziły programy mentoringowe w Polsce wg zagranicznych standardów mogą być one zastosowane w naszych realiach biznesowych. Zastrzeżenie jest jedno: doświadczenie z polskich programów mentoringowych pochodzi głównie z

programów realizowanych przez polskie oddziały globalnych firm. Firmy te mają wypracowaną przez lata działalność własną kulturę organizacyjną, własne know-how w tej dziedzinie poparte szeregiem doświadczeń. Nie jest oczywiste, że te standardy będą dobrze pasować do rzeczywistości sektora polskich mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Generalnie wniosek jest taki, że zagraniczne standardy są możliwe do zastosowania w polskich realiach, szczególnie z uwagi na fakt, że są pojemne i dopuszczają różne opcje realizacji np. kolejnych etapów programu mentoringowego. Dużą wartością dodaną będzie również opracowanie standardów polskich w oparciu o standardy międzynarodowe – pozwalające na dopracowanie poszczególnych elementów standardów do realiów biznesowych polskich przedsiębiorstw.

Szczególny nacisk w polskich realiach należy położyć na elementy **dobrowolności** i **dyskrecji** procesu. Związane jest to z obecnymi silnie w polskiej małej przedsiębiorczości postawami: „sam sobie poradzę”, „nikt mnie do niczego nie będzie zmuszał” oraz obawami, że dzielenie się wiedzą jest zasilaniem konkurencji i może zaszkodzić osobie dzielącej się.



3. Jakie czynniki ograniczają popularność mentoringu wśród polskich firm? W jaki sposób należy ograniczyć ich wpływ? Jakie działania należy podjąć?

Najważniejszym czynnikiem ograniczającym popularność mentoringu wśród polskich firm jest brak świadomości tego, czym jest mentoring i jakie korzyści daje organizacji i uczestnikom. Kolejnym problemem jest brak jasnej definicji mentoringu oraz określenia, w jakich sytuacjach i dla jakich organizacji będzie on dobrym rozwiązaniem.

Finalnie czynnikiem deprecjonującym mentoring wśród polskich organizacji są pojawiające się patologie i wypaczenia w programach mentoringowych, które realizowane są obecnie. Są to między innymi:

- Dyskryminacja i brak jasnych, jednakowych kryteriów selekcji uczestników do programu
- Brak weryfikacji korzyści z wdrażanych programów mentoringu w odniesieniu do celów strategicznych organizacji;
- Brak weryfikacji losów uczestników programu w porównaniu do pozostałych pracowników – wpływu mentoringu na karierę zawodową;
- Brak reakcji / odpowiedzi na wątpliwości mentorów co do przekazywania swojej wiedzy – obawa, że przestanie być unikatowym pracownikiem dla firmy i może być zwolniony;
- Brak reakcji / odpowiedzi na wątpliwości mentorów co do inwestycji własnego, osobistego czasu w pracę z inną, obcą mu osobą;
- Brak reakcji / odpowiedzi na obawę mentorów, że dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem tworzy sobie konkurencję;
- Brak weryfikacji wpływu przełożonych uczestników na proces mentoringu – zdarza się, że z pobudek prywatnych sabotują proces (np.: bo ktoś odciąga go od rzeczywistej pracy);
- Przymus udziału w programie;
- Monitoring efektów i postępów mentee przez bezpośredniego przełożonego;
- Mentoring jako bonus dla pracownika, kara lub ostatnia szansa na utrzymanie się w firmie;
- Łamanie zasad poufności przez osoby zaangażowane w program;
- Brak przeciwdziałania manipulacji – na szczeblu całego programu (firmowej) jak i na poziomie pojedynczych par (personalnej);



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Lista ryzyk strategicznych, które mogą pojawić się w trakcie popularyzacji i wdrażania mentoringu w Polsce:

- Trudności w określeniu efektów mentoringu oraz metod ich pomiaru;
- Nieprecyzyjne lub błędne kryteria sukcesu programu mentoringu;
- Niszcząca konkurencja pomiędzy organizacjami i szkołami wdrażającymi mentoring w Polsce;
- Przyjęcie kryterium ceny jako przeważającego do oceny inwestycji;
- Brak wspólnej definicji tego, czym jest mentoring i jakie są formy mentoringu;
- Niski poziom rekrutacji i selekcji uczestników do programu – osób nieprzekonanych do mentoringu jako metody rozwoju, z niskim poziomem zaangażowania i samoświadomości;
- Brak wypracowanych standardów i niska etyka zawodu;
- Nadmierne regulacje i biurokratyzacja – szczególnie w zakresie określania standardów i procesów w ramach programów mentoringu;
- Zamknięcie się instytucji popularyzujących i wdrażających mentoring w Polsce – tworzenie towarzystwa wzajemnej adoracji;
- Niska jakość usług wymuszana przez mechanizmy dofinansowania.

Rekomendacje wskazujące formy i kierunki interwencji publicznych

Działania upowszechniające mentoring powinny być realizowane dwuetapowo:

- Najpierw w postaci upowszechniania mentoringu w mikro, małych, średnich i dużych organizacjach
- Następnie w postaci wspierania we wdrożeniu mentoringu w przedsiębiorstwie

Rekomendacje działań w zakresie upowszechniania mentoringu:

1. Celem działań upowszechniających powinno być:
 - a. Budowanie świadomości przedsiębiorstw: czym jest mentoring, jakie są korzyści dla organizacji, jakie są korzyści dla uczestników;
 - b. Pobudzanie motywacji do wdrażania mentoringu w organizacji przez publikowanie studiów przypadku i badań wskazujących konkretne efekty biznesowe z wdrożenia mentoringu w przedsiębiorstwie – zarówno dla sektora MŚP jak i dużych firm i międzynarodowych korporacji;
2. Kluczowym działaniem w ramach upowszechniania mentoringu powinno być stworzenie centrum informacyjnego (mentoring HUB), w którym organizacje i osoby zainteresowane mentoringiem będą mogły znaleźć rzetelne informacje w następujących obszarach:
 - a. Definicja i rodzaje mentoringu.
 - b. Korzyści z mentoringu dla różnych organizacji, branż i stanowisk uczestników programu;
 - c. W jaki sposób mentoring odróżnia się od innych form rozwoju. Jakie cele strategiczne firmy warto realizować za pomocą mentoringu;
 - d. Gdzie znaleźć mentora? Stworzenie bazy profesjonalnych mentorów;
 - e. Jakie i w jaki sposób rozwijać kompetencje mentorów? Zarówno z punktu widzenia organizacji jak i samego mentora zainteresowanego własnym rozwojem;
 - f. Kryteria, metody oraz narzędzia w zakresie doboru par mentor – mentee;
 - g. Analiza strategiczna w odniesieniu do programu mentoringu – określanie celów dla programu, wskaźników i metod mierzenia efektywności mentoringu;
 - h. Podstawowe kompetencje kluczowych osób zaangażowanych w program mentoringu: mentees, mentorzy, koordynatorzy programów;
 - i. Role i obowiązki osób zaangażowanych w mentoring: rola koordynatora, sponsora, mentee, mentora;
 - j. Kryteria selekcji uczestników do programu mentoringu – dla mentees oraz mentorów;
3. Centrum powinno być również platformą spotkań i wymiany wiedzy pomiędzy praktykami i sympatykami mentoringu:
 - a. Powinno tworzyć przestrzeń do wymiany wiedzy i doświadczeń poprzez budowanie sieci społeczności dla mentorów, osób wdrażających mentoring w organizacji, liderów opinii w mentoringu, mentorów, mentees, trenerów szkoleń dla mentorów, sponsorów mentoringu, ekspertów w różnych obszarach mentoringu, praktycznie dla wszystkich interesariuszy mentoringu w przedsiębiorstwach;
 - b. Tworzyć przestrzeń poprzez organizację spotkań, konferencji i prezentacji dobrych praktyk z wdrożeń mentoringu w organizacji;
 - c. Powinno być nowoczesne – opierać się na wysokich jakościowo technologiach informatycznych aby dostęp do wiedzy był łatwy, szybki z każdego miejsca.
 - d. Centrum powinno pełnić funkcję punktu odniesienia w ramach jakichkolwiek wątpliwości – powinno zbierać tylko zweryfikowane informacje wysokiej jakości potwierdzone w praktyce;
 - e. Powinno zbierać i aktualizować standardy w zakresie tworzenia programów mentoringowych jak również w zakresie edukacji mentorów.
4. Wszelkie działania upowszechniające mentoring powinny skupiać się przede wszystkim na kryteriach jakościowych a nie ilościowych. Biorąc pod uwagę doświadczenia związane z upowszechnianiem coachingu w Polsce kryterium jakości powinno być kluczowym przy ocenie wszelkich działań w zakresie upowszechniania i wdrażania mentoringu;



5. Kolejnym działaniem w ramach upowszechniania mentoringu powinno być wspieranie środowiska w opracowaniu standardów realizacji programów mentoringu (zarówno przy określaniu tego CO powinno być robione oraz JAK – w jaki sposób);
6. Dodatkowo wspieranie działań mających na celu opracowanie lub przyjęcie jednolitych standardów kształcenia mentorów i określenia etyki zawodu mentora;
7. Celem długofalowym interwencji publicznych w zakresie upowszechniania mentoringu powinno być budowanie kultury dzielenia się wiedzą i doświadczeniem – wpływanie na zmianę obecnej mentalności w przedsiębiorstwach – zamknięcia się, braku otwartości, zatrzymywania wiedzy i doświadczeń tylko dla siebie;

Rekomendacje działań w zakresie wdrażania mentoringu:

1. Celem interwencji publicznych w zakresie wdrażania mentoringu w polskich przedsiębiorstwach powinno być wsparcie w realizacji programów mentoringu tych organizacji, które nie mają środków materialnych na realizację programów mentoringowych;
2. Konkretnie działania w zakresie wdrażania mentoringu powinny uwzględniać:
 - a. Dostęp do profesjonalnych doradców w zakresie analizy strategicznej oraz ustalania celów i narzędzi do mierzenia efektywności mentoringu;
 - b. Dostęp do profesjonalnych doradców oraz narzędzi w zakresie doboru par mentor – mentee;
 - c. Wsparcie w poszukiwaniu profesjonalnych mentorów, ewentualnie współfinansowanie pracy mentora;
3. Beneficjentem działań w zakresie wdrażania mentoringu powinny być głównie firmy z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (dalej nazywane jako sektor MŚP);
4. Przed rozpoczęciem finansowania projektów dla sektora MŚP powinna zostać przeprowadzona weryfikacja cyklu życia przedsiębiorstwa oraz kluczowych wyzwań z jakimi spotykają się firmy z tego sektora. Na tej podstawie powinna zostać przeprowadzona analiza w jakich obszarach mogą być realizowane programy mentoringu – jakie problemy będą w stanie rozwiązać, jakie obszary i tematy powinny być rekomendowane do pracy z mentorem;
5. W ramach programów wdrażania mentoringu w polskich przedsiębiorstwach powinien się pojawiać element prowadzenia badań nad efektywnością różnych form, narzędzi i metod mentoringu;
6. Działania w zakresie wdrażania mentoringu powinny również podejmować temat edukacji mentorów – głównie w zakresie budowania samoświadomości oraz rozwoju kompetencji pracy z ludźmi;

Lista rekomendowanych beneficjentów dla działań upowszechniania i wdrażania mentoringu:

1. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem niedoświadczonych przedsiębiorców – zakładających działalność gospodarczą lub prowadzących firmę poniżej 3 lat;
2. Młodzi przedsiębiorcy zakładający działalność gospodarczą (start-up'y)
3. Firmy rodzinne borykające się z problemem sukcesji oraz wdrażania nowych pracowników do organizacji;
4. Instytucje otoczenia biznesu – wspierające przedsiębiorców, promujące przedsiębiorczość kobiet, promujące przedsiębiorczość młodych ludzi;
5. Grupy pracownicze, które wg uczestników warsztatów najbardziej potrzebują interwencji to:
 - a. Średnia kadra menedżerska z następujących powodów :
 - i. Wspieranie jej kompetencji ma bezpośredni i wielokrotny wpływ na poprawę jakości działania polskich przedsiębiorstw (a czasami tych poziom kompetencji bywa dyskusyjny) - wsparcie rozwojowe tej kadry zwiększy także jej poczucie wartości i prestiż na rynku pracy
 - b. Wysokiej klasy specjaliści zawodowi i rzemieślnicy oraz adepci tych zawodów
 - i. Umożliwi transfer często unikatowych specjalistycznych umiejętności i wiedzy od starszych, doświadczonych rzemieślników
 - ii. Podniesie prestiż osób wykonujących te zawody a tym samym zwiększy liczbę osób młodych chętnych do ich uprawiania
 - iii. Wsperze przekaz tradycji solidnej etyki zawodowej i dumy z wykonywanej pracy



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



iv. Może mieć wpływ na korzystne społecznie zmiany na rynku pracy

Scenariusze warsztatów

Scenariusze warsztatów – warsztat dla grupy mentees i mentorów – dzień 1 i 2:

Moduł szkoleniowy	Cele merytoryczne do zrealizowania w module
Wstęp	<p>Przedstawienie się trenera, powitanie uczestników, Przedstawienie reprezentanta PARP Przedstawienie idei i celów warsztatu . Stworzenie przyjaznego klimatu do wspólnej pracy i wymiany doświadczeń , poznanie się wzajemne uczestników.</p>
Integracja uczestników	<p>Rundka zapoznawcza: kiedy spotkałem się z mentoringiem po raz pierwszy? Dlaczego zainteresowałem się tym tematem? Wdrożenie w fabułę warsztatu – przygotowanie ram programu dla konkretnego przedsiębiorstwa – grupy kapitałowej</p>
Refleksja o mentoringu	<p>Jako grupa ekspertów doradzacie zarządowi grupy kapitałowej w przygotowaniu i wdrożeniu programu mentoringu.</p> <ul style="list-style-type: none"> Przygotujcie prezentację dla zarządu uwzględniającą korzyści z wdrożenia mentoringu dla organizacji, uczestników oraz pozostałych pracowników Uwzględnijcie w prezentacji wpływ mentoringu na rozwój kariery zawodowej uczestników
Mentoring a inne formy rozwoju	<p>Analiza SWOT mentoringu w porównaniu do innych form rozwoju pracowników.</p> <ul style="list-style-type: none"> Jedna grupa przedstawia porównanie mentoringu i coachingu; Druga grupa przedstawia porównanie mentoringu i szkoleń <p>Obie grupy robią analizę SWOT:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mocne strony mentoringu w porównaniu do szkoleń Słabe strony mentoringu w porównaniu do szkoleń Wartość dodana, dodatkowe korzyści i szanse z wykorzystania mentoringu zamiast szkoleń; Zagrożenia z wykorzystania mentoringu zamiast szkoleń;
Dobór par w mentoringu	<p>Praca w podgrupach:</p> <ul style="list-style-type: none"> Jakie znacie metody doboru par mentor – podopieczny? Jakie są plusy i minusy każdej z metod? Uzeregujcie metody doboru par od najlepszej dla: specjalisty, menedżera, członka kadry zarządzającej <p>Kryteria doboru par w mentoringu:</p> <p>Praca w podgrupach:</p> <ul style="list-style-type: none"> Jakie kryteria warto brać pod uwagę w procesie doboru par? Na jakiej podstawie można dopasować mentora i jego podopiecznego? Co, według Was, nie sprawdza się jako kryterium doboru par? <p>Dyskusja podsumowująca na forum grupy:</p> <ul style="list-style-type: none"> Jakie są potencjalne niepowodzenia w procesie doboru par? Największe błędy i zagrożenia?
Przygotowanie do roli mentora i podopiecznego	<p>Dyskusja na forum:</p> <p>Jakie są standardowe metody przygotowania mentorów oraz podopiecznych do pełnienia swojej roli?</p> <p>Krok 2 – przygotujcie prezentację dla zarządu grupy kapitałowej</p> <ul style="list-style-type: none"> W jaki sposób przygotować oraz wspierać mentorów i mentees przed rozpoczęciem programu? W jaki sposób przygotować i wspierać uczestników w trakcie programu? W jaki sposób przygotować i wspierać uczestników po zakończeniu programu?



	<ul style="list-style-type: none"> • Jeśli będą szkolenia: jakie zagadnienia trzeba poruszyć? <p>Krok 3 – zastanówcie się, z jakimi potencjalnie problemami mogą spotykać się mentorzy i mentees w trakcie trwania programu i po programie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Z czym mentorzy mogą mieć problemy i jak ich do tego przygotować? • Z czym mentees mogą mieć problemy i jak ich do tego przygotować? • Czy pojawiają się jeszcze jakieś dodatkowe działania w ramach przygotowania i wsparcia mentorów i podopiecznych?
Czynniki sukcesu w mentoringu	<p>Ćwiczenie w podgrupach – przygotujcie rekomendację dla przedstawicieli wybranej firmy wskazując najważniejsze elementy programu mentoringu, których realizacja pozwoli osiągnąć oczekiwane korzyści.</p> <p>Pytania pomocnicze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jakie kroki trzeba podjąć przed, w trakcie oraz po zakończeniu programu by zapewnić wypisane wcześniej korzyści? • Jakie działania przekładają się na korzyści dla organizacji • Jakie działania przekładają się na korzyści dla uczestników programu • Jakie działania przekładają się na korzyści dla pozostałych pracowników? • Działania niepożądane, które mogą zagrozić osiągnięciu zdefiniowanych korzyści
Podsumowanie i zakończenie warsztatu.	<p>Zebranie wniosków, jakie korzyści odnieśli uczestnicy, zakończenie, podziękowanie za udział w warsztacie.</p>

Scenariusze warsztatów – warsztat dla grupy koordynatorów – dzień 2:

Moduł szkoleniowy	Cele merytoryczne do zrealizowania w module
Wstęp	<p>Prezentacja trenera, powitanie uczestników, Prezentacja reprezentanta PARP Prezentacja idei i celów warsztatu . Stworzenie przyjaznego klimatu do wspólnej pracy i wymiany doświadczeń , poznanie się wzajemnie uczestników.</p>
Integracja uczestników	<p>Rundka zapoznawcza: kiedy spotkałem się z mentoringiem po raz pierwszy? Dlaczego zainteresowałem się tym tematem? Wdrożenie w fabułę warsztatu – przygotowanie ram programu dla konkretnego przedsiębiorstwa – grupy kapitałowej</p>
Refleksja o mentoringu	<p>Jako grupa ekspertów doradzacie zarządowi grupy kapitałowej w przygotowaniu i wdrożeniu programu mentoringu.</p> <ul style="list-style-type: none"> Przygotujcie prezentację dla zarządu uwzględniającą korzyści z wdrożenia mentoringu dla organizacji, uczestników oraz pozostałych pracowników
Czynniki sukcesu w mentoringu	<p>Jakie kroki trzeba podjąć przed, w trakcie oraz po zakończeniu programu by zapewnić wypisane wcześniej korzyści? Jakie działania przekładają się na korzyści dla organizacji Jakie działania przekładają się na korzyści dla uczestników programu Jakie działania przekładają się na korzyści dla pozostałych pracowników? Działania niepożądane, które mogą zagrozić osiągnięciu zdefiniowanych korzyści</p>
Rodzaje mentoringu	<p>Dyskusja na forum całej grupy:</p> <ul style="list-style-type: none"> Jakie znacie rodzaje mentoringu? Jakiego rodzaju mentoring stosować dla różnych grup docelowych: specjaliści, menedżerowie, kadra zarządcza <p>Praca w podgrupach: jaki rodzaj mentoringu będzie najlepszy dla każdej z grup i dlaczego</p>
Mentoring a inne formy rozwoju	<p>Analiza SWOT mentoringu w porównaniu do innych form rozwoju pracowników.</p> <ul style="list-style-type: none"> Jedna grupa przedstawia porównanie mentoringu i coachingu; Druga grupa przedstawia porównanie mentoringu i szkoleń <p>Obie grupy robią analizę SWOT:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mocne strony mentoringu w porównaniu do szkoleń Słabe strony mentoringu w porównaniu do szkoleń Wartość dodana, dodatkowe korzyści i szanse z wykorzystania mentoringu zamiast szkoleń; Zagrożenia z wykorzystania mentoringu zamiast szkoleń;
Dobór par w mentoringu	<p>Praca w podgrupach:</p> <ul style="list-style-type: none"> Jakie znacie metody doboru par mentor – podopieczny? Jakie są plusy i minusy każdej z metod? Uzeregujcie metody doboru par od najlepszej dla: specjalisty, menedżera, członka kadry zarządzającej <p>Kryteria doboru par w mentoringu:</p> <p>Praca w podgrupach:</p> <ul style="list-style-type: none"> Jakie kryteria warto brać pod uwagę w procesie doboru par?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



	<ul style="list-style-type: none">• Na jakiej podstawie można dopasować mentora i jego podopiecznego?• Co, według Was, nie sprawdza się jako kryterium doboru par? <p>Dyskusja podsumowująca na forum grupy:</p> <ul style="list-style-type: none">• Jakie są potencjalne niepowodzenia w procesie doboru par?• Największe błędy i zagrożenia?
Podsumowanie i zakończenie warsztatu.	Zebranie wniosków, jakie korzyści odnieśli uczestnicy, zakończenie, podziękowanie za udział w warsztacie.

Scenariusze warsztatów – warsztat dla koordynatorów – dzień 2

Moduł szkoleniowy	Cele merytoryczne do zrealizowania w module
Wstęp	<p>Prezentacja trenera, powitanie uczestników, Prezentacja reprezentanta PARP Prezentacja idei i celów warsztatu . Stworzenie przyjaznego klimatu do wspólnej pracy i wymiany doświadczeń , poznanie się wzajemnie uczestników.</p>
Integracja uczestników	<p>Rundka zapoznawcza: kiedy spotkałem się z mentoringiem po raz pierwszy? Dlaczego zainteresowałem się tym tematem? Wdrożenie w fabulę warsztatu – przygotowanie ram programu dla konkretnego przedsiębiorstwa – grupy kapitałowej</p>
Refleksja o mentoringu	<p>Jako grupa ekspertów doradzacie zarządowi grupy kapitałowej w przygotowaniu i wdrożeniu programu mentoringu.</p> <ul style="list-style-type: none"> Przygotujcie prezentację dla zarządu uwzględniającą korzyści z wdrożenia mentoringu dla organizacji, uczestników oraz pozostałych pracowników
Mentoring a inne formy rozwoju	<p>Analiza SWOT mentoringu w porównaniu do innych form rozwoju pracowników.</p> <ul style="list-style-type: none"> Jedna grupa przedstawia porównanie mentoringu i coachingu; Druga grupa przedstawia porównanie mentoringu i szkoleń <p>Obie grupy robią analizę SWOT:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mocne strony mentoringu w porównaniu do szkoleń Słabe strony mentoringu w porównaniu do szkoleń Wartość dodana, dodatkowe korzyści i szanse z wykorzystania mentoringu zamiast szkoleń; Zagrożenia z wykorzystania mentoringu zamiast szkoleń;
Dobór par w mentoringu	<p>Praca w podgrupach:</p> <ul style="list-style-type: none"> Jakie znaczą metody doboru par mentor – podopieczny? Jakie są plusy i minusy każdej z metod? Uzyskajcie metody doboru par od najlepszej dla: specjalisty, menedżera, członka kadry zarządzającej <p>Kryteria doboru par w mentoringu:</p> <p>Praca w podgrupach:</p> <ul style="list-style-type: none"> Jakie kryteria warto brać pod uwagę w procesie doboru par? Na jakiej podstawie można dopasować mentora i jego podopiecznego? Co, według Was, nie sprawdza się jako kryterium doboru par? <p>Dyskusja podsumowująca na forum grupy:</p> <ul style="list-style-type: none"> Jakie są potencjalne niepowodzenia w procesie doboru par? Największe błędy i zagrożenia?
Przygotowanie do roli mentora i podopiecznego	<p>Dyskusja na forum: Jakie są standardowe metody przygotowania mentorów oraz podopiecznych do pełnienia swojej roli?</p> <p>Krok 2 – przygotujcie prezentację dla zarządu grupy kapitałowej</p> <ul style="list-style-type: none"> W jaki sposób przygotować oraz wspierać mentorów i mentees przed rozpoczęciem programu? W jaki sposób przygotować i wspierać uczestników w trakcie programu? W jaki sposób przygotować i wspierać uczestników po zakończeniu programu? Jeśli będą szkolenia: jakie zagadnienia trzeba poruszyć?



	<p>Krok 3 – zastanówcie się, z jakimi potencjalnie problemami mogą spotykać się mentorzy i mentees w trakcie trwania programu i po programie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Z czym mentorzy mogą mieć problemy i jak ich do tego przygotować? • Z czym mentees mogą mieć problemy i jak ich do tego przygotować? • Czy pojawiają się jeszcze jakieś dodatkowe działania w ramach przygotowania i wsparcia mentorów i podopiecznych?
	<p>Dyskusja w grupie z ustawieniem się po dwóch stronach: czy instytucje publiczne w ogóle powinny się interesować mentoringiem i wdrażać własne koncepcje rozwoju mentoringu w Polsce?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Każdy uczestnik ustawia się – tak lub nie wraz z jakimś uzasadnieniem dlaczego w tym miejscu; <p>Praca w podgrupach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie i prezentacja stanowiska każdej z grup – dlaczego (nie) powinny być realizowane interwencje publiczne w mentoringu? • Jakie działania mogą być / powinny być podjęte by: <ul style="list-style-type: none"> ○ Popularyzować mentoring w Polsce ○ Wspierać rozwój profesjonalnego mentoringu w Polsce • W jaki sposób te działania mogą wspomóc lub ograniczyć rozwój mentoringu w Polsce?
Podsumowanie zakończenie warsztatu.	i Zebranie wniosków, jakie korzyści odnieśli uczestnicy, zakończenie, podziękowanie za udział w warsztacie.

Scenariusze warsztatów – warsztat dla grupy przedstawicieli organizacji wdrażających mentoring – dzień 1:

Moduł szkoleniowy	Cele merytoryczne do zrealizowania w module	Technika pracy z grupą, Działania warsztatowe
Wstęp	<p>Przedstawienie się trenera, powitanie uczestników, Przedstawienie idei i celów warsztatu .</p> <p>Stworzenie przyjaznego klimatu do wspólnej pracy i wymiany doświadczeń , poznanie się wzajemnie uczestników.</p>	<p>Ćwiczenie : „Moja wizytówka”</p> <p>Prezentacja prowadzona przez trenera.</p> <p>Ćwiczenia integracyjne: „ice breakers”.</p> <p>Pierwsza kartka na ścianie: „Początek Podróży”</p>
Identyfikacja zasobów grupy	<p>Zidentyfikowanie jakimi zasobami wiedzy i w jakich obszarach dysponują poszczególni członkowie grupy. Kto zna dobrze zagraniczne standardy? Kto zna specyfikę i realia polskiego biznesu? Kto ma doświadczenie w prowadzeniu projektów mentoringowych ?</p>	<p>Wywiad grupowy prowadzony przez trenera, ćwiczenie w parach- moje doświadczenie z mentoringiem.</p> <p>Praca warsztatowa: Puzzle</p> <p>Druga kartka na ścianie „Nasze wyposażenie w Podróży”</p>
Refleksja o mentoringu	<p>Uczestnicy w ramach podgrup opracowują jedno z kluczowych zagadnień:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jakiego rodzaju przedsiębiorstwa najbardziej skorzystają z mentoringu? • Jakie przedsiębiorstwa mają najmniejsze możliwości we wdrożeniu mentoringu? • Jakie grupy pracowników skorzystają z mentoringu? • Jakimi grupami pracowników mają najmniejsze możliwości udziału w mentoringu? <p>Jakie są ograniczenia w polskim biznesie dla mentoringu? Jak działania należy podjąć aby je wyeliminować?</p>	<p>Techniki kreatywnego myślenia. Uczestnicy występują jako eksperci. Moderowana dyskusja grupowa, prezentacja stanowisk i wniosków, zapisanie na flipcharcie jako kolejną kartkę z „pamiętnika Podróży”</p>
Rekomendacje i pomysły	<p>Stworzenie w drodze „burzy mózgów” listy rekomendacji i pomysłów:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jakie działania powinny być podjęte w drodze interwencji publicznej aby upowszechnić mentoring w polskim biznesie ? • Kto powinien być beneficjentem pomocy publicznej? 	<p>Prezentacja przez trenera zasad techniki „burzy mózgów”.</p> <p>Ćwiczenie: Magia litery „i”.</p> <p>Przeprowadzenie sesji kreatywnej. Kolejna karta z Podróży- wspólne ognisko</p>
„Nie ma idealnego programu mentoringowego, ale...”	<p>Hasło –klucz: program mentoringowy. Zastosowanie techniki mapy myśli w całej grupie do opracowania hasła.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jakie są dobre praktyki realizacji programów mentoringowych? • Kluczowe etapy procesu • Jakie są standardy realizacji programów mentoringowych? • Słabe i mocne strony zagranicznych praktyk w tym zakresie 	<p>Przedstawienie zasad mapy myśli . Przeprowadzenie przez trenera procesu w grupie na dużej kartce szarego papieru papieru . Dołączenie kartki do „Pamiętnika Podróży” .</p>
Podsumowanie i zakończenie warsztatu.	<p>Zebranie wniosków, jakie korzyści odnieśli uczestnicy, zakończenie, podziękowanie za udział w warsztacie.</p>	<p>Czytamy od początku nasz ‘pamiętnik Podróży” . Na końcu duże „dziękujemy!”</p>



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



		Zbieramy wszystkie kartki z flipchartów , notatki z grup.
--	--	---

Scenariusze warsztatów – warsztat dla grupy przedstawicieli organizacji wdrażających mentoring – dzień 2:

Moduł szkoleniowy	Cele merytoryczne do zrealizowania w module	Technika pracy z grupą, Działania warsztatowe
Wstęp	<p>Prezentowanie się trenera, powitanie uczestników, Przedstawienie idei i celów warsztatu .</p> <p>Stworzenie przyjaznego klimatu do wspólnej pracy i wymiany doświadczeń , poznanie się wzajemnie uczestników.</p>	<p>Ćwiczenie : „Moja wizytówka”</p> <p>Prezentacja prowadzona przez trenera.</p> <p>Ćwiczenia integracyjne: „ice breakers”.</p> <p>Pierwsza kartka na ścianie: „Początek Podróży”</p>
Identyfikacja zasobów grupy	<p>Zidentyfikowanie jakimi zasobami wiedzy i w jakich obszarach dysponują poszczególni członkowie grupy. Kto zna dobrze zagraniczne standardy? Kto zna specyfikę i realia polskiego biznesu?</p> <p>Kto ma doświadczenie w prowadzeniu projektów mentoringowych ?</p>	<p>Wywiad grupowy prowadzony przez trenera, ćwiczenie w parach- moje doświadczenie z mentoringiem.</p> <p>Praca warsztatowa: Puzzle</p> <p>Druga kartka na ścianie „Nasze wyposażenie w Podróż”</p>
„Nie ma idealnego mentora , ale...”	<p>Małe grupy wypracowują własne wzorce „idealnego” mentora w oparciu o ogólnie znane postaci archetypiczne.</p> <p>Zebranie wzorców z grup i opracowanie katalogu cech idealnego , skutecznego mentora. Odpowiedzi na pytania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jakie kompetencje mentorów powinny być wspierane w drodze interwencji publicznych? • Jakie zagraniczne standardy kształcenia mentorów powinny być przeniesione do Polski? 	<p>Facylitacja pracy grup przez trenera.</p> <p>Rysunek „wzorca mentora” i przypisanie mu określonych cech.</p> <p>Rysunek jako kolejna „kartka z Podróży”.</p>
Zagraniczne standardy vs polskie realia	<p>Podział na trzy grupy: każda opracowuje jeden element analizy w procesie „Plusy, Minusy, Interesujące” w kontekście zastosowania zagranicznych standardów w polskich realiach.</p> <p>Zebranie wyników pracy w jeden schemat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jak zminimalizować Minusy? • Jak zmaksymalizować Plusy? • Jak wykorzystać Interesujące? 	<p>Facylitacja pracy grupy przez trenera.</p> <p>Wyniki pracy na flipcharcie jako kolejna „kartka z Podróży”</p>
Podsumowanie i zakończenie warsztatu.	<p>Zebranie wniosków, jakie korzyści odnieśli uczestnicy, zakończenie, podziękowanie za udział w warsztacie.</p>	<p>Czytamy od początku nasz ‘pamiętnik Podróży” . Na końcu duże „dziękujemy!”</p> <p>Zbieramy wszystkie kartki z flipchartów , notatki z grup.</p>