

„Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw”

Analiza danych i dokumentów zastanych (*desk-research*)



Wykonawca: Polskie Stowarzyszenie
Mentoringu

grudzień 2013 r.

Podsumowanie

Przegląd literatury przedmiotu, pozwolił na zebranie i uporządkowanie dostępnych informacji na temat procesu mentoringu. Analiza umożliwiła prezentację najważniejszych informacji w zakresie definiowanych problemów badawczych, które obszernie zostały opisane w dalszej części niniejszego opracowania. Poniżej zaprezentowano podsumowanie wyników przeprowadzonej analizy.



Rodzaje i formy mentoringu

- Nie sposób zamknąć pojęcia *mentoringu* w **jednej uniwersalnej definicji**, jednak przegląd analizowanych definicji *mentoringu* pozwala **wyodrębnić część, która jest wspólna dla wszystkich definicji**.
- Mentoring, to **szczególny rodzaj wsparcia, który jest efektem długotrwałej relacji pomiędzy stronami zaangażowanymi w proces odkrywania i rozwijania potencjału podopiecznego**.
- Mentoring uznany została w literaturze przedmiotu za jedną z **najefektywniejszych metod wspomagających rozwój i odkrywanie tkwiącego w człowieku potencjału**.
- Wyodrębnione podstawowe formy mentoringu to: **mentoring indywidulany, mentoring grupowy, e-mentoring i intermentoring**.

Specyfika standardów kształcenia mentorów i standardów realizacji programów mentoringowych

- Jakość mentoringu **zależy przede wszystkim od kompetencji mentora**, warto zatem podkreślić konieczność zadbania o odpowiednie przygotowanie mentora do pełnienia swojej roli.

- Opracowanie standardów kształcenia mentorów w ramach wdrażanego programu mentoringowego **powinno uwzględniać specyfikę i charakter organizacji, cel mentoringu oraz niezbędne wymagania stawiane kandydatom na mentorów.**
- Przygotowanie mentorów w procesie formalnego kształcenia dotyczącego mentoringu powiązanego z nauką i rozwojem jest zadaniem niezwykle trudnym. Z tego względu najczęściej **samoistnie wykształca się mentoring nieformalny.**
- W zakresie standardów kształcenia mentorów oraz standardów realizacji programów mentoringowych **składają się na nie reguły, które są uniwersalne niezależnie od tego, jakiej formy mentoringu dotyczą dane standardy.**
- Istotne jest, aby zarówno w opisach standardów kształcenia mentorów, jak i standardach realizacji programów mentoringowych, znalazły się **opisy zachowań oraz reguł postępowania, które są charakterystyczne dla danej formy mentoringu oddając jego specyfikę i charakter.**

Kodeksy etyczne w mentoringu

- Kodeksy etyczne pracy mentorów są **źródłem obowiązujących zasad i reguł w zakresie wykonywanych zadań** w procesie realizacji programów mentoringowych.
- Różnice w poszczególnych kodeksach etycznych wynikają z **właściwej dla danego kraju/regionu specyfiki realizacji procesu mentoringu.**
- Zasady określone w kodeksach etycznych regulujących pracę mentorów odnoszą się do zdefiniowanych w literaturze przedmiotu **ujednoliconych standardów zawodowych mentorów obejmujących: integralność, uczciwość, przejrzystość, doskonałość, opiekę, profesjonalizm, odpowiedzialność.** W analizowanych kodeksach etycznych praca mentorów regulowana jest na trzech płaszczyznach: **opieka nad klientem, personalne zasady postępowania i relacje zawodowe.**

Rozpowszechnienie różnych form mentoringu

- Najbardziej rozpowszechnione formy mentoringu to **mentoring indywidualny oraz mentoring grupowy.**
- Programy mentoringu ewoluują pod wpływem rozwoju nowych technologii, które dają możliwość wzajemnego uczenia się, m.in. poprzez wykorzystanie telekonferencji, poczty elektronicznej itp. W ten sposób powstała nowa forma mentoringu, określana jako **e-mentoring.**

- Programy **e-mentoringu** są **coraz bardziej popularne** i równie często wykorzystywane co tradycyjna forma mentoringu indywidualnego lub grupowego.
- **Intermentoring**, który pozwala na wymianę doświadczeń pomiędzy pokoleniami jest formą mentoringu, która **coraz częściej będzie pojawiała się w organizacjach**.

Skuteczność różnych form mentoringu

- Programy mentoringowe są jedną z **najefektywniejszych form rozwoju zawodowego** niezależnie od grupy odbiorców programu oraz rodzaju przedsiębiorstwa.
- Powodzenie programów mentoringowych nie jest **zależne od przyjętej formy mentoringu** (indywidualny, grupowy, e-mentoring czy intermentoring), choć warto zwrócić uwagę, że **mentoring bezpośredni („face-2-face”)** został uznany przez badanych za **najskuteczniejszą formę współpracy**.
- **Intermentoring** postrzegany jest jako **wysoce skuteczne narzędzie w procesie zarządzania wiekiem w organizacji**.
- Udział w programach mentoringowych jest **istotnym czynnikiem mającym wpływ na sukces zawodowy**.
- Relacje mentora i podopiecznego są **silniejsze i bardziej efektywne**, gdy dobór pary do procesu mentoringu odbywa się metodą, w której to **podopieczny samodzielnie wybiera mentora**.

Polski rynek usług mentoringowych

- Polski rynek usług związanych z mentoringiem **dopiero zaczyna się rozwijać**.
- Obszary, w których usługi związane z mentoringiem znajdują odbiorców, to:
 - **nowopowstałe małe i średnie przedsiębiorstwa,**
 - **organizacje znajdujące się w fazie wzrostu,**
 - **edukacja na poziomie średnim i wyższym,**
 - **wykluczenie na rynku pracy.**
- Pomimo, że usługi związane z mentoringiem dopiero wkraczają na polski rynek, to **stają się one coraz bardziej popularne**.
- Programy mentoringowe wykorzystywane są **zarówno na poziomie instytucjonalnym**, jak i **wśród indywidualnych odbiorców**, którzy widzą szansę na rozwój zawodowy poprzez udział w tego rodzaju aktywności edukacyjnej.

Mocne i słabe strony różnych form mentoringu

- **Mentoring indywidualny** sprzyja powstawaniu **relacji opiekuńczych**, wspomagających cały proces prowadzący do rozwijania potencjału podopiecznego.
- **Mentoring grupowy** umożliwia **otrzymanie informacji zwrotnej** przez podopiecznego od prowadzących warsztaty, daje możliwość **nawiązania relacji interpersonalnych** pomiędzy uczestnikami programu mentoringowego, daje możliwość **nawiązania oraz rozszerzenia sieci kontaktów biznesowych** pomiędzy uczniami, a także sprzyja **wzmocnieniu kompetencji miękkich** wśród wszystkich uczestników programu.
- **E-mentoring** daje możliwość **wymiany doświadczeń** pomiędzy uczestnikami programu (zarówno mentorów jak i podopiecznych), pozwala na zapoznanie się uczestników oraz **ułatwia stały kontakt** pomiędzy nimi.
- **Intermentoring** umożliwia **łączenie doświadczeń różnych pokoleń** w pracy, przez co staje się jednym z bardzo istotnych elementów zarządzania kapitałem ludzkim.
- **Każda forma mentoringu** posiada zarówno **mocne, jak i słabe strony** ale **nie można dokonywać rangowania** form mentoringu, bowiem ich realizacja uzależniona jest od celów danego programu mentoringu i specyfiki grupy odbiorców, do których jest kierowane wsparcie.

Spis treści

Podsumowanie	1
Spis treści.....	5
Rodzaje i formy mentoringu	6
Specyfika standardów kształcenia mentorów i standardów realizacji programów mentoringowych	13
Kodeksy etyczne w mentoringu	20
Rozpowszechnienie różnych form mentoringu.....	24
Skuteczność różnych form mentoringu.....	27
Mocne i słabe strony różnych form mentoringu.....	37
Bibliografia.....	42

Rodzaje i formy mentoringu

W rozdziale omawiane są zagadnienia dotyczące sposobów definiowania mentoringu w odniesieniu do różnych rodzajów i form realizacji mentoringu opisywanych w analizowanych dokumentach. W oddziale udzielona zostaje odpowiedź na pytanie badawcze 3: *Jak definiowany jest mentoring według poszczególnych standardów realizacji programów mentoringowych? Jakie rodzaje i formy mentoringu wyodrębniają poszczególne standardy realizacji programów mentoringowych?*



W literaturze przedmiotu znajdujemy różnorodne definicje mentoringu. Powoduje to, że nie sposób zamknąć pojęcia mentoringu w jednej uniwersalnej definicji. D. Clutterbuck opisuje mentoring jako „jedną z najsukuteczniejszych metod rozwoju, jakie mają do dyspozycji pojedynczy ludzie i organizacje.” Mentoring bywa też czasem zamiennie nazywany coachingiem bądź też, co zdarza się dość często, mentoring i coaching wymieniane są obok siebie. Głównym tego powodem jest zbieżność obu procesów, szczególnie pod względem funkcjonalnym i zadaniowym. D. Clutterbuck jest zdania, że „mentoring obejmuje coaching, bezpośrednią pomoc w rozwoju, doradztwo i nieformalną wymianę informacji.” Mentoring jest zatem pojęciem dużo szerszym niż coaching, ponieważ dotyczy, obok kształtowania konkretnych kompetencji, także inspiracji, odkrywania potencjału oraz rozwijania samoświadomości.¹

W innym ujęciu, mentoring traktowany jest jako „uczenie się od mistrzów”. Doświadczeni, najlepsi w firmie menedżerowie (mentorzy) przekazują wiedzę „cichą” (np. doświadczenia, wskazówki, porady itp.) pracownikom o wysokim potencjale (uczniom) w formie serii spotkań konsultacyjnych tak, aby budować potencjał menedżerski do sprawnego pokierowania firmą w przyszłości.²

¹ Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2009, s. 110

² *Międzypokoleniowy transfer wiedzy w polskich firmach – mentoring i e-learning*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2009, s. 6

W literaturze przedmiotu pojawia się także rozumienie mentoringu, jako procesu sprawowania opieki nad pracownikiem w różnych stadiach jego rozwoju i kariery w przedsiębiorstwie. Mentoring to również rola pełniona przez mentora, którego zadaniem jest wymiana i przekazywanie wiedzy, dawanie wsparcia, nauczanie lub doradzanie w perspektywie osiągnięcia założonego celu – w tym wypadku rozwoju pracownika.³ W takim ujęciu mentoring, to przede wszystkim proces wspierający naukę i rozwój zawodowy pracowników oparty na partnerskich relacjach pomiędzy uczniem a mentorem, przebiegający głównie w miejscu pracy.⁴

Pogłębiona definicja opisuje mentoring jako partnerską relację między mistrzem a uczniem, zorientowaną na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, aby uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość i nie lękał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji. W rozumieniu tej definicji mentoring obejmuje także doradztwo, ewaluację oraz pomoc w programowaniu sukcesu ucznia. Uczniem w rozumieniu definicji może być każdy bez względu na rolę i funkcję jaką pełni, a więc może nim być np. student, pracownik czy osoba bezrobotna.⁵

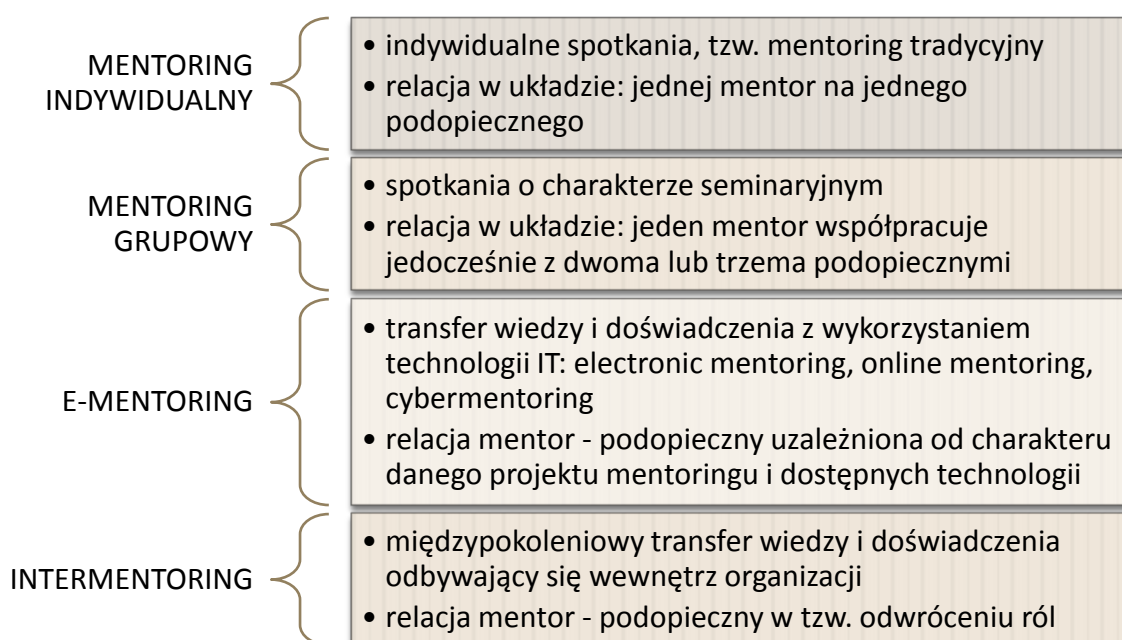
Przegląd terminologii pozwala wyodrębnić część, która jest wspólna dla wszystkich definicji mentoringu. W każdej z przedstawionych definicji **mentoring prezentowany jest jako szczególny rodzaj wsparcia, który jest efektem długotrwałej relacji pomiędzy stronami zaangażowanymi w proces odkrywania i rozwijania potencjału podopiecznego**. Warto podkreślić, że w wyniku otrzymywanego od mentora wsparcia, podopieczny rozwija swoją samoświadomość, poznaje tkwiący w nim potencjał, swoje mocne i słabe strony. Dzięki temu podopieczny znajduje kierunek własnego rozwoju i przy pomocy mentora podejmuje działania, które pomagają mu w rozwijaniu jego kariery zawodowej.

Obok samej definicji mentoringu kolejnym istotnym zagadnieniem są jego **formy**. Warto w tym miejscu dodać, że mentoring, który w Polsce wciąż traktowany jest jako nowość, na świecie funkcjonuje już od ponad trzydziestu lat. Na przestrzeni tego okresu mentoring, będący specyficzną formą wsparcia, ewoluował i rozwijał się na różnych płaszczyznach. Efektem rozwoju mentoringu, który był dostosowywany do wymagań i możliwości organizacji wdrażających programy mentoringowe, jest wyodrębnienie różnych jego form. W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery formy mentoringu, które są najczęściej wykorzystywane praktyce programów mentoringowych. Są to:

³ Wasilewska A., Ziarkowska E., (red), *50 + Mentoring*, Centrum Techniki Okrętowej S.A., Gdańsk 2008, s. 18

⁴ *Ibidem*, s. 55

⁵ Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2009, s. 111



Najczęściej w praktyce mentoringu mamy do czynienia z **mentoringiem indywidualnym**, który w literaturze przedmiotu określany jest także mianem mentoringu tradycyjnego. Mentoring indywidualny (jeden mentor - jeden podopieczny) jest formą mentoringu, która w praktyce najczęściej kierowana jest do nowych pracowników, pracowników określanych jako „talenty”, kluczowi specjaliści itp.⁶ W tym ujęciu proces mentoringu przebiega w formie uporządkowanej relacji opartej na związku lub partnerstwie uczestników tego procesu (mentor – podopieczny), w którym przede wszystkim następuje koncentracja na potrzebach rozwojowych podopiecznego.⁷ W przypadku tej formy mentoringu dobór pary mentor – podopieczny może odbywać się na dwa sposoby. W pierwszym przypadku to organizator procesu mentoringu dobiera pary mentorskie. W drugim przypadku dobór par inicjowany jest przez podopiecznego (mentorowany pracownik wybiera swojego mentora).⁸

Mentoring indywidualny to szczególna forma mentoringu, która opiera się na inspirowaniu i stymulowaniu podopiecznego. Forma ta polega głównie na tym, aby podopieczny dzięki odpowiednim zabiegom mentora, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość i nie bał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji. Mentoring w takim ujęciu obejmuje także doradztwo, ewaluację oraz pomoc w programowaniu sukcesu podopiecznego. Mentoring

⁶ Petrin R. D., *Najlepsze praktyki w profesjonalnym mentoringu*, prezentacja z kongresu Kadry 2010, s. 20

⁷ Elements of effective practice form mentoring, third edition - National Mentoring Partnership, s. 25

⁸ Petrin R. D., *Najlepsze praktyki w profesjonalnym mentoringu*, prezentacja z kongresu Kadry 2010, s. 20

indywidualny jest gwarancja tego, że podczas pracy „w cztery oczy” wspólnie zostanie określona droga do osiągnięcia założonego celu. W tej formie mentoringu, to głównie podopieczny wybiera nad czym będzie pracował z mentorem, choć nie można wykluczyć, że cel mentoringu zostanie określony ogólnie przez koordynatora procesu mentoringu w uzgodnieniu ze stronami zaangażowanymi w ten proces rozwoju pracownika.

Kolejną formą mentoringu, która jest powszechnie wykorzystywana, jest **mentoring grupowy**. Jest to forma, w której mentor współpracuje jednocześnie z kilkoma podopiecznymi. Warto dodać, że prawidłowo zorganizowany mentoring grupowy prowadzony jest dla podopiecznych, którzy w ramach mentoringu pracują nad tym samym problemem lub są na równorzędnych stanowiskach. Bardzo często ta forma mentoringu przybiera charakter seminarium, podczas którego dochodzi do rozwoju i zgłębienia wiedzy nie tylko w ramach ustalonych wcześniej zagadnień merytorycznych, ale także następuje rozwoju kompetencji społecznych.⁹ Przykładem zastosowania tej formy mentoringu, jest opis promowania specyficznego rodzaju mentoringu, jakim jest mentoring przedsiębiorczości. W Programie Rozwoju Przedsiębiorstw do 2020 znajdujemy odwołanie do mentoringu grupowego, który byłby realizowany dla przedsiębiorców w ramach inkubatorów przedsiębiorczości. Ten rodzaj mentoringu charakterystyczny jest dla działalności inkubacyjnej (działanie 3.1 PO IG Inicjowanie działalności innowacyjnej). Zgodnie z wytycznymi zawartymi w Programie, działalność inkubatorów musi być wzmocniona o element mentoringu i coachingu, co pozwoliłoby młodym przedsiębiorcom na szybszy rozwój firmy dzięki możliwości wymiany wiedzy i doświadczeń z bardziej doświadczonymi przedstawicielami biznesu z różnych branż.¹⁰

Niewątpliwą zaletą mentoringu grupowego jest możliwość uczenia się podopiecznych poprzez wymianę wiedzy i doświadczeń w szerszym gronie. Ponadto, mentoring grupowy daje możliwość rozwijania własnych pomysłów i umożliwia otrzymanie informacji zwrotnej od większego grona specjalistów z danego obszaru zawodowego. Poprzez swoją formułę, która często prowadzona jest w formie warsztatowej, uczestnicy mają możliwość nawiązania kontaktów oraz rozszerzenia sieci kontaktów zawodowych. Warto też dodać, że ta forma mentoringu sprzyja wzmocnieniu kompetencji miękkich wśród wszystkich uczestników programu.

Dynamiczny rozwój zaawansowanych technologii dostosowanych do potrzeb pracy zdalnej oraz elektronicznych komunikatorów umożliwił wykorzystanie narzędzi IT do uruchomienia kolejnej formy mentoringu, tzw. **e-mentoringu**. Forma e-mentoringu, która w ostatnich latach staje się coraz bardziej popularna, jest przede wszystkim definiowana w analizowanych dokumentach w kontekście międzypokoleniowego transferu wiedzy. Programy e-mentoringu w praktyce są

⁹ Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2009, s. 116

¹⁰ Program Rozwoju Przedsiębiorstw do 2020, s. 54-55

najczęściej dużymi projektami wykorzystującymi rozwiązania IT, które poprzez narzędzia informatyczne umożliwiają zdalne prowadzenie procesu mentoringu. W tej formie mentoringu kontakt mentorów i ich podopiecznych odbywa się niezależnie od ograniczeń czasowych czy geograficznych, co jest niewątpliwie największą jej zaletą. Obecnie najbardziej rozwiniętą siecią międzynarodowego programu e-mentoringowego może się poszczycić MentorNet, będący projektem non profit, którego platforma internetowa ruszyła w lutym 1998 roku. Do chwili obecnej w ramach platformy powstało ponad 24 tysięcy relacji mentor – podopieczny. Program skierowany jest na wsparcie globalnej społeczności – studentów, absolwentów i doktorantów z obszaru inżynierii i nauk ścisłych. Zaangażowani w program mentorzy są osobami z doświadczeniem zawodowym, reprezentujący około 900 różnych firm, głównie z dużych korporacji międzynarodowych. Cel jak przyświeca społeczności MentorNet to transfer praktycznej wiedzy, doradztwo połączone z inspiracją i motywacją oraz dostęp do sieci ponad 21 tysięcy członków.¹¹

Należy podkreślić, że forma e-mentoringu rozwija się bardzo dynamicznie, co ma niewątpliwie związek z niskimi kosztami i większą elastycznością niż tradycyjne spotkania mentoringowe. Dodatkowo, nieocenioną cechą tej formy mentoringu jest komfort i łatwość nawiązywania nowych kontaktów i ich dalszego utrzymywania. Nie są konieczne bezpośrednie spotkania, brak jest ograniczeń geograficznych i czasowych, a wiele kwestii można omówić przy wykorzystaniu poczty elektronicznej czy komunikatorów. Ponadto, zasoby skodyfikowanej wiedzy można umieszczać na specjalnych edukacyjnych platformach, które mogą być wykorzystane w każdej chwili i w każdym miejscu.¹²

Współczesna nauka i technika stworzyły możliwości, dzięki którym w istotny sposób zmienia się forma aktywności w programach mentoringowych. E-mentoring ułatwia wymianę doświadczeń pomiędzy uczestnikami programu (zarówno mentorów jak i podopiecznych), pozwala na zapoznanie się uczestników procesu mentoringu i stały kontakt pomiędzy nimi. Podsumowując należy stwierdzić, że dynamiczny rozwój e-mentoringu nie powinien dziwić i należy się spodziewać, że szczytowe wykorzystanie tej formy mentoringu jest jeszcze przed nami.

Ostatnia z analizowanych form mentoringu jest **intermentoring**, który można zdefiniować, jako skuteczną współpracę międzypokoleniową, polegającą na wzajemnej wymianie wartości posiadanych przez przedstawicieli różnych pokoleń.¹³ Zgodnie z tą definicją, intermentoring jest sposobem na łączenie doświadczeń różnych pokoleń w pracy. Należałoby zatem uznać tę formę

¹¹ Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2009, s. 136

¹² *Ibidem*, s. 116

¹³ Rzechowska E., Garbacz A., Kajda M., Zaborek K., *Osoby 50+ na rynku pracy: intermentoring jako model budowania dojrzałej współpracy międzypokoleniowej*, s. 13

mentoringu za bardzo istotny element zarządzania kapitałem ludzkim, szczególnie w kontekście zarządzania wiekiem w firmach. Ponadto intermentoring to też narzędzie wprowadzania zmian w organizacji, poprawiające umiejętności pracowników w wieku 50+ z zakresu nowych technologii, poprawiające relacje międzypokoleniowe, umożliwiające transfer wiedzy z zakresu nowych technologii i doświadczenia życiowego pomiędzy pracownikami starszymi i młodszymi wiekiem, a także przygotowujące pracowników w wieku 50+ i młodych pracowników (-35) do aktywnego inicjowania i wcielania w życie zmian w organizacjach (zmiany wewnątrz i na zewnątrz organizacji).¹⁴ Przykładem takiej wymiany wiedzy międzypokoleniowej może być zastosowanie intermentoringu w zakresie IT, w wyniku czego następuje umożliwienie pracownikom starszym podniesienia kompetencji w korzystaniu z IT, co poprawi ich sytuację zawodową i wpływa korzystnie na podniesienie samooceny oraz przygotowanie obu grup pracowniczych: -35 do niesienia pomocy i 50+ do przyjmowania tego wsparcia w zakresie zwiększania umiejętności posługiwania się programami i urządzeniami techniki informatycznej.¹⁵ Dzięki tej formie mentoringu można skutecznie wzmacniać wymianę doświadczeń i rozwój umiejętności pracowników w różnym wieku.

Na zakończenie warto podkreślić, że w wielu firmach już dziś z powodzeniem starsi pracownicy uczą się obsługi nowych urządzeń, programów i technologii, a młodszy korzystają z ich bogatego i zróżnicowanego doświadczenia zawodowego, co oznacza, że ta forma mentoringu jest narzędziem wykorzystywanym przez menedżerów firm. Bardzo istotną sprawą jest tutaj zaplanowanie, wdrożenie i koordynowanie procesu intermentoringu. Dzięki niemu zarówno młodzi jak i doświadczeni pracownicy widzą swoje miejsce w organizacji. Wdrożenie intermentoringu w organizacji służy też wskazaniu, że cała wiedza potrzebna organizacji do sprawnej realizacji zadań jest wewnątrz i trzeba ją tylko właściwie przetransferować. Intermentoring staje się swojego rodzaju pomostem łączącym dwie grupy pracowników, którzy dzięki tej formie współpracy zaczynają przełamywać niechęć wobec siebie i uprzedzenia, co następuje poprzez poznanie wzajemnych motywacji i cech wynikających z przynależności do danej grupy.

Przegląd literatury przedmiotu w zakresie definicji mentoringu oraz jego form, pozwala na uporządkowanie podstawowych informacji na temat procesu mentoringu. Niezależnie od przyjętej definicji czy formy mentoringu, uznawany jest on za jedną z najefektywniej metod wspomagających rozwój i odkrywanie tkwiącego w człowieku potencjału. Analiza zgromadzonego materiału pozwoliła też wskazać kierunki ewolucji mentoringu na przestrzeni lat i dostosowywanie go do zmieniających się potrzeb. Przykładem tego jest dynamicznie rozwijający się e-mentoring wykorzystujący dostępne technologie IT, a także intermentoring,

¹⁴ *Model intermentoring. Podręcznik dla organizacji*, Żorska Izba Gospodarcza, 2007, s. 28

¹⁵ *Ibidem*, s. 13

który wypełnił lukę w zarządzaniu wiekiem i pozwolił na międzypokoleniowy transfer wiedzy wewnątrz organizacji. Pokazuje to wciąż duży potencjał tkwiący w samej metodzie mentoringu, która zgodnie z założeniem stymulując do rozwoju innych – musi się wciąż doskonalić i szukać nowych rozwiązań, aby zaspokoić potrzeby uczestników programów mentoringowych.

Specyfika standardów kształcenia mentorów i standardów realizacji programów mentoringowych

W rozdziale omawiane są zagadnienia dotyczące różnych standardów kształcenia mentorów z uwzględnieniem kwalifikacji wymaganych od mentorów oraz omówiona jest specyfika analizowanych standardów realizacji programów mentoringowych. W oddziale udzielona zostaje odpowiedź na pytanie badawcze 1: *Na czym polega specyfika poszczególnych standardów kształcenia mentorów? Rozwój jakich kwalifikacji jest wymagany przez poszczególne standardy? Na czym polegają różnice pomiędzy poszczególnymi standardami kształcenia mentorów?* oraz na pytanie badawcze 2: *Na czym polega specyfika poszczególnych standardów realizacji programów mentoringowych? Na czym polegają różnice pomiędzy poszczególnymi standardami realizacji programów mentoringowych?*



Analiza dokumentów pozwala postawić tezę, że jakość mentoringu zależy przede wszystkim od osoby mistrza. Warto przy tym zaakcentować konieczność zadbania o **przygotowanie mentora do pełnienia swojej roli**. Jest to warunek konieczny i niezbędny do prawidłowego przygotowania i przeprowadzenia procesu mentoringu. Mentora określić można mianem „wspomożyciela rozwoju” podopiecznego. Wspomaganie to powinno opierać się na doradztwie, dyskusjach, angażowaniu się we wspólne działania oraz wspieraniu podopiecznego w jego aktywnościach. Mentor posiada zatem „ciekawość drugiej osoby i świadomość, że można się od niej czegoś nauczyć, poznać, dowiedzieć”. Mistrz ponadto powinien być świadomy swoich ograniczeń, co przekłada się na „rozszerzanie kręgu znajomości z innymi osobami, które mogą być bardziej pomocne niż my w danych kwestiach”. Zatem jedną z najważniejszych funkcji mentora jest stymulacja intelektualna podopiecznego.¹⁶

W związku z powyższym tak ważne jest, aby kandydaci do roli mentora posiadali specjalistyczną wiedzę w obszarze merytorycznych zagadnień objętych procesem mentoringu oraz umiejętności komunikacyjne i dobrze rozwinięte kompetencje miękkie. W następstwie tych wymogów

¹⁶ Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2009, s. 162

opracowane zostały standardy kształcenia mentorów, które porządkują wiedzę na temat kryteriów, które muszą być spełnione przez osobę przygotowującą się do pełnienia roli mentora. Standardy porządkują wiedzę na temat poszczególnych działań, które muszą być zrealizowane przez mentora tak, aby mógł on przygotować się do prowadzenia podopiecznego.

W zakresie standardów przygotowywania osób do roli mentora, w analizowanych dokumentach znajduje się szereg propozycji: od listy wymagań stawianych kandydatom na mentorów, poprzez arkusze oceny kompetencji mentora, po całe programy kształcenia przyszłych mentorów, które uwzględniają m. in. szkolenia i warsztaty. Przykładem szeroko opracowanego standardu kształcenia mentorów jest propozycja opisana w publikacji pod red. A. Wasilewskiej i E. Ziarkowskiej *+50 Mentoring*. Zgodnie z tymi standardami, narzędziem wspierającym wybór mentorów może być arkusz oceny kompetencji. W arkuszu zdefiniowane są umiejętności niezbędne do skutecznego pełnienia roli mentora. Konstrukcja arkusza przewiduje zarówno ocenę z perspektywy kandydata na mentora, jak i jego bezpośredniego przełożonego, co pozwala uzyskać pełen obraz posiadanych umiejętności. Arkusz zawiera również ocenę kompetencji stanowiskowych, określonych indywidualnie przez kierownictwo (bezpośredniego przełożonego) w zależności od stanowiska pracy zajmowanego przez kandydata na mentora. Jako dodatkowe narzędzie stosuje się często ankietę określającą kompetencje kandydata na mentora, wypełnianą indywidualnie przez każdego kandydata. Prosty sposób konstrukcji ankiety pozwala na szybkie otrzymanie i interpretację uzyskanych wyników. Jednocześnie należy podkreślić, że ankieta ta nie jest wystandaryzowanym narzędziem określającym kompetencje, a jedynie formularzem wskazującym umiejętności ważne z punktu widzenia zadań mentora.¹⁷

Zgodnie z analizowanymi standardami, procedura wyboru mentorów opiera się na określeniu poziomu kompetencji. Ważne jest też, aby osoba wytypowana na mentora nie była bezpośrednim przełożonym ucznia z powodu konieczności zbudowania relacji opartej na wzajemnej otwartości – ze względu na potrzebę szczerego komunikowania się młodego pracownika z mentorem w kwestii niewiedzy bądź niezrozumienia danego tematu. Po dokonaniu analizy wypełnionych formularzy oraz wytypowaniu właściwych pracowników przez zespół składający się ze specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi, przeprowadzane jest szkolenie przygotowujące do pełnienia roli mentora. Opracowując program szkolenia należy uwzględnić zajęcia dotyczące skutecznego komunikowania się, motywowania, planowania pracy oraz oceniania. Ponadto warto też przeszkolić młodych pracowników do pełnienia roli ucznia w celu efektywnego ich uczestnictwa w procesie mentoringu.¹⁸ Prezentowana propozycja jest możliwa do zastosowania w procesie uruchamiania w organizacji mentoringu indywidualnego lub grupowego, a zastosowanie opisanego standardu w procesie przygotowania mentorów

¹⁷ Wasilewska A., Ziarkowska E., (red), *50 + Mentoring*, Centrum Techniki Okrętowej S.A., Gdańsk 2008, s. 19

¹⁸ *Ibidem*, s. 28

i podopiecznych daje gwarancję, iż proces mentoringu będzie odbywał się bez zakłóceń, a uczestnicy programu mentoringowego osiągną zakładane cele.

Specyficzną formą mentoringu jest intermentoring, podczas którego dochodzi do międzypokoleniowego transferu wiedzy wewnątrz organizacji. W tym przypadku, rolę mentora będą pełnić zarówno pracownicy 50+, jak i ich młodsi koledzy, tj. -35. Mamy w tym przypadku do czynienia z sytuacją, w której następuje odwrócenie ról mentora i podopiecznego. Przykładem dobrze opracowanego standardu kształcenia mentorów jest zaprezentowany poniżej materiał, uwzględniający aspekt różnicy międzypokoleniowej oraz odwrócenia ról. Standard kształcenia mentorów obejmuje w tym przypadku następujące działania:

1. zapoznanie kadry kierowniczej z założeniami intermentoringu, wyrażenie zgody kadry kierowniczej organizacji na udział w szkoleniu (w przypadku większych organizacji zapoznanie działu personalnego/HR z założeniami intermentoringu);
2. wytypowanie przez kadrę kierowniczą (w przypadku większych organizacji we współpracy z działem kadr/HR) uczestników szkoleń: pracownika w wieku powyżej 50+, pracownika w wieku do 35 lat (współpracującego z w/w pracownikiem w wieku powyżej 50 lat) oraz kierowników (grupa nadzorująca pracę oddelegowanej grupy pracowniczej) dobrana tak, aby w przyszłości czuwać nad realizacją i kontynuacją Intermentoringu w organizacji;
3. zebranie danych od uczestników programu oraz przekazanie wytypowanym uczestnikom informacji dotyczącej celu oraz kwestii organizacyjnych programu, ponadto należy ustalić formy oddelegowania pracowników do udziału w szkoleniu.¹⁹

Opracowane w ramach standardu szkolenia składają się z sześciu modułów tematycznych zorganizowanych w trzech blokach szkoleniowych. Moduły te kierowane są do poszczególnych odbiorców:

I Metaplan: adresowany do obu grup pracowników, tj. 50+ i -35. Celem tego warsztatu jest dokonanie wglądu w uprzedzenia i bariery międzypokoleniowe uczestników szkolenia, konfrontacja wzajemnych wyobrażeń; wyznaczenie hierarchii problemów do przepracowania oraz określenie wagi i osobistej gotowości uczestników do rozwiązywania problemów grupowych.

II Trening Umiejętności Społecznych: adresowany do obu grup pracowników, tj. 50+ i -35. Celem warsztatów jest poprawa komunikacji międzypokoleniowej, zmniejszenie izolacji grupowej, integracja – przekroczenie granicy wyznaczonej metryką, przygotowanie do wchodzenia elastycznie w różne role, w tym ucznia przez osoby 50+ i mentora przez młodych,

¹⁹ Model intermentoring. Podręcznik dla organizacji, Żorska Izba Gospodarcza, 2007, s. 14

usprawnienie komunikacji pomiędzy pracownikami a menadżerami oraz przeciwdziałanie różnicom w traktowaniu pracowników młodych i starszych.

III Trening Zarządzania wiekiem: adresowany jest do kadry kierowniczej. Celem tego modułu jest zachęcenie menadżerów do posługiwania się w kierowaniu organizacją narzędziami zarządzania wiekiem, zmotywowanie do wdrożenia Intermentoringu w kierowanej organizacji; wyposażenie uczestników w umiejętność aranżowania zespołów intermentoringowych, w których młody pracownik jest mentorem technologicznym dla swojego starszego kolegi. Pracownik 50+, który jest mentorem organizacyjnym, nie traci przy tym poczucia przydatności swojego doświadczenia i może czuć się potrzebny firmie, nawet jeśli uzyska uprawnienia emerytalne. Dodatkowym celem jest przekonanie kadry kierowniczej o potrzebie i korzyściach utrzymania zatrudnienia osób w wieku 50+.

IV Trening Mentorów IT: adresowany do pracowników w wieku -35. Celem tego modułu jest przygotowanie pracowników młodych do roli mentorów technologicznych poprzez przygotowanie metodyczne, wyposażenie w narzędzia do myślenia analogią techniczną, eksperymentem, nauczanie dostrojenia, podążania „za” uczniem, korzystania z empatii.

V Trening Mentorów Organizacyjnych/Trening Umiejętności Społecznych: adresowany dla grupy pracowników 50+. Cele warsztatu wynikają z ustaleń na temat psychospołecznego funkcjonowania pracowników 50+ w środowisku pracy, tj. podwyższenie poziomu asertywności, wzrost umiejętności autoprezentacji i ekspozycji społecznej oraz otwarcie na meta umiejętności IT.

VI Budowanie kontraktów mentorskich w parach i zespołach. Trening mentoringu: adresowany do obu grup pracowników, tj. 50+ i -35. Celem tego modułu szkoleniowego jest wzmocnienie zaufania do własnych możliwości wchodzenia we współpracę, integracja uzyskanych wcześniej umiejętności, wykorzystanie ich do zawiązywania partnerstwa w celu wymiany umiejętności, wdrażanie kontraktów na wymianę wiedzy oraz trening ról mentora i ucznia w parach i małych grupach.²⁰

Podsumowując rozważania dotyczące standardów kształcenia mentorów nasuwa się wniosek, że opracowanie standardu kształcenia mentorów w ramach wdrażanego programu mentoringowego powinno uwzględniać specyfikę i charakter organizacji, cel mentoringu oraz niezbędne wymagania stawiane kandydatom na mentorów. Istnieje możliwość skorzystania z gotowych rozwiązań, ale każdorazowo powinny one być dostosowane do specyfiki danej organizacji i wybranej formy mentoringu. Dodatkowo należy mieć świadomość, że formalnego mentoringu powiązanego z nauką i rozwojem trudno jest nauczyć się bazując na dostępnej

²⁰ *Ibidem*, s. 17-23

literaturze przedmiotu, biorąc udział w seminariach czy zajęciach akademickich. Najczęściej mentoring nieformalny wykształca się samoistnie. Z tego względu warto wspierać programy formalne, których głównym celem jest prawidłowe przeprowadzenie procesu doboru mentora i podopiecznego tak, aby mentor był w stanie wspierać podopiecznego w rozwoju kariery oraz udzielać mu wsparcia merytorycznego, ale gdy zajdzie taka potrzeba także i psychologicznego. Takie wsparcie zapewniac będzie wzmocnienie oddolnych procesów zachodzących w organizacji.

Ważnym zagadnieniem obok standardów kształcenia mentorów, są także standardy realizacji poszczególnych programów mentoringowych. Analiza dokumentów pozwala na wyszczególnienie listy reguł, które są uniwersalne i powinny dotyczyć realizacji wdrażanych procesów mentoringowych, niezależnie od formy realizowanego mentoringu. Do grupy tych uniwersalnych standardów realizacji programów mentoringowych należy zaliczyć:

1. Wpisanie realizowanych programów mentoringowych w całościową strategię firmy. Ma to na celu popularyzację mentoringu oraz umożliwienie zaistnienia mentoringu w świadomości potencjalnych kandydatów na mentorów i/lub podopiecznych.
2. Wykorzystywanie w procesie realizacji programów mentoringowych strategii personalizacji, która polega na tym, że eksperci przekazują zdobytą wiedzę w interakcjach z uczestnikami organizacji. Umożliwia ona kontakty osobiste, w ramach których dochodzi do wymiany doświadczeń i wiedzy (w tym wiedzy ukrytej).²¹ Jest to bardzo istotne z punktu widzenia nawiązywania relacji interpersonalnych, w których dochodzi do odkrywania własnego potencjału, a także uruchamia motywację do samokształcenia i samodoskonalenia.
3. Kształtowanie w parze mentor – podopieczny atmosfery sprzyjającej zaangażowaniu stron w realizowany program mentoringowy.
4. Zorganizowanie w procesie mentoringu efektywnego przepływu wiedzy i dzielenia się doświadczeniami pomiędzy mentorem i podopiecznym. Powinno to odbywać się poprzez budowanie dobrego klimatu w organizacji, sprzyjającego realizacji mentoringu, m.in. poprzez zapewnienie stronom niezbędnego czasu na wymianę wiedzy.²²
5. Zbudowanie wzorca „idealnego mentora”, na który składają się opisy kompetencji niezbędnych do pełnienia tej roli.
6. Określenie zasad rekrutacji do programu mentoringowego oraz przeprowadzanie zgodnie z nimi rekrutacji mentorów.
7. Przygotowanie stron do udziału w mentoringu:

²¹ Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2009, s. 103

²² *Mentoring niewykorzystany kapitał polskich firm – wnioski z badania polskich firm w zakresie szeroko rozumianego e-learningu i mentoringu przeprowadzonego przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym*, <http://www.strefabiznesu.nowiny24.pl/arttykul/mentoring-niewykorzystany-kapital-polskich-firm-7809.html>

- mentor – przygotowanie szkoleń, które umożliwią przygotowanie się do pełnienia roli mentora,
 - podopieczny – omówienia zasad, w oparciu o które będzie przebiegał proces mentoringu oraz omówienie przyjętych reguł postępowania w procesie mentoringu, np. prawa i obowiązki stron.
8. Dokonanie doboru pary mentor – podopieczny. Dobór pary może odbyć się poprzez wytypowanie mentora dla podopiecznego lub podopieczny samodzielnie wybiera sobie mentora.
 9. Wyznaczenie celu mentoringu oraz zbudowanie programu mentoringu.
 10. Realizacja mentoringu właściwego zgodnie z obowiązującymi zasadami i kodeksem etyki.
 11. Monitorowanie przez koordynatora przebiegu mentoringu i reagowania na zgłoszenia stron, w celu eliminowania pojawiających się zakłóceń lub niepożądanych zachowań.
 12. Zakończenie i zamknięcie procesu mentoringu, które powinno odbyć się w sposób pozytywny i podkreślający znaczenie współpracy i roli zakończonego mentoringu. Ważnym elementem zakończenia procesu mentoringu jest jego ocena dokonana przez mentora, podopiecznego i/lub inne osoby, które pośrednio lub bezpośrednio były zaangażowane w proces mentoringu na dowolnym etapie jego realizacji, np. bezpośredni przełożony podopiecznego.

Zaprezentowane powyżej standardy realizacji programów mentoringowych znajdują odzwierciedlenie w standardach opisanych dla różnych form mentoringu. Katalog tych norm może być wykorzystywany w procesie realizacji programów mentoringowych typu: indywidualnego, grupowego, e-mentoringu czy intermentoringu. Należy jedynie zwrócić uwagę, że w przypadku realizacji mentoringu grupowego, e-mentoringu czy intermentoringu, należałoby wzbogacić zaproponowane standardy o opis reguł, które wynikają ze specyficznych i charakterystycznych dla danej formy mentoringu cech. Przykładem standardów realizacji programów mentoringowych, które wpisują się w obraz standardów zaproponowanych na podstawie analizy materiału badawczego są m. in. standardy opracowane przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Mentoringowe, na których mogą wzorować się w swojej pracy osoby pełniące rolę mentora:

1. **Jasna wizja zakresu programu.** Cele programu odzwierciedlają zrozumienie unikatowości mocnych stron oraz potrzeb jednostek w ich rozwoju. Zawierają działania wspomagające aktywność, profesjonalny rozwój, źródła oraz ocenę praktyk projektowanych do efektywnego osiągnięcia potrzeb podopiecznego, mentora, liderów oraz przełożonych. Cele programu są wyraźnie powiązane z potrzebami pracowników biorących udział w mentoringu i oczekiwaniami organizacji.
2. **Selekcja mentora.** Mentorzy są rekrutowani, wybierani i przypisywani do uczniów za pomocą kompleksowej strategii, która zawiera jasno wyznaczony, otwarty proces i szczegółowe kryteria, które są opracowane i przekazywane do wszystkich grup interesariuszy.

3. **Rozwój zawodowy mentora.** Rozwój zawodowy mentora zapewnia formalną orientację i fundamentalne przygotowanie szkoleniowe do rozpoczęcia pracy i odbywa się w ciągu pracy zawodowej mentora.
4. **Kształtowanie oceny.** Proces kształtowania oceny zapewnia ramy dla celów wykazania podopiecznym rozwoju i postępu, angażuje opiekuna i podopiecznego w trwającym procesie realizacji mentoringu.
5. **Program oceny.** Program mentoringu obejmuje kompleksowy, ciągły i systemowy rozwój dzięki ocenie, która obejmuje wszystkich uczestników programu mentoringu i innych zainteresowanych.²³

Dzięki analizie dokumentów w zakresie standardów kształcenia mentorów oraz standardów realizacji programów mentoringowych możemy uznać, że standardy posiadają warstwę reguł, która jest uniwersalna niezależnie od tego, jakiej formy mentoringu dotyczą opisywane standardy. Istotne jest, aby zarówno w opisach standardów kształcenia mentorów, jak i standardach realizacji programów mentoringowych znalazły się opisy zachowań, czy też reguł postępowania, które są charakterystyczne dla danej formy mentoringu oddając jego specyfikę i charakter. Warto pamiętać, że przygotowanie standardów kształcenia mentorów oraz standardów realizacji programów mentoringowych powinno być powszechną praktyką w przypadku wdrażania i uruchamiania mentoringu. Wynika to z faktu, że dokumenty te porządkują zakres zadań i reguł, które obowiązują w danym programie mentoringu, czyniąc go tym samym czytelnym i bardziej „przyjaznym” dla uczestników procesu mentoringu. Dodatkowo, opracowanie standardów w zakresie kształcenia mentorów i realizacji programów mentoringowych, wzmacnia wdrażany w organizacji proces mentoringu i nadaje mu należytą rangę w szeroko pojętej w danej organizacji strategii zarządzania zasobami ludzkimi, obejmującej m.in. zarządzanie rozwojem, wiekiem oraz talentami.

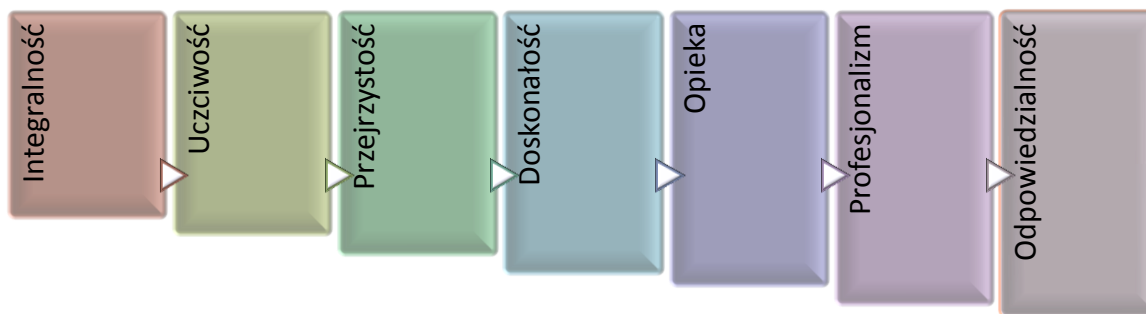
²³ The International Mentoring Association Mentoring Program Standards, s. 1-8

Kodeksy etyczne w mentoringu

W rozdziale omawiane są zasady oraz szczegółowe przepisy zawarte w różnych kodeksach etycznych regulujących pracę mentorów. W oddziale udzielona zostaje odpowiedź na pytanie badawcze 4: *Na czym polega specyfika poszczególnych kodeksów etycznych regulujących pracę mentorów? Na czym polegają różnice pomiędzy poszczególnymi kodeksami etycznymi?*



Konieczność połączenia w procesie mentoringu wiedzy, doświadczenia, umiejętności, wartości i życiowej postawy, stawia przed mentorem wysokie oczekiwania. Wymagania te często przyjmują postać kodeksów etycznych, które odzwierciedlają specyfikę działania mentora. Ponadto, kodeksy etyczne regulujące pracę mentorów stanowią zbiór sformułowanych wartości i zasad wynikających z codziennej praktyki mentorów. Analizowane dokumenty opisują ujednolicone standardy etyczne mentorów, które opierają się o takie wartości w pracy mentora, jak:



Przykładem zastosowania powyższych standardów jest kodeks etyczny pracy mentora opracowany przez Europejską Radę Coachingu i Mentoringu. W dokumencie tym, już na jego pierwszych stronach znajdujemy informację o poszanowaniu godności wszystkich ludzi, zachowaniu w sposób odzwierciedlający różnorodność i promowaniu równych szans w procesie mentoringu. Podstawowym obowiązkiem mentora jest konieczność zapewnienia klientowi najlepszej jakości usług, w sposób niepowodujący mu szkody. Ponadto, mentor jest zobowiązany do zachowania godności i autonomii osobistej. Istotnymi elementami kodeksu etyki pracy mentora, które odwołują się do standardów są:

1. **Kompetencje mentora:** mentor gwarantuje, że jego wiedza i doświadczenie jest wystarczające, aby sprostać oczekiwaniom klienta. Mentor jest pewny, że jego możliwości pozwalają na pracę zgodnie z obowiązującym kodeksem etycznym. Mentor rozwija swoje kompetencje poprzez uczestnictwo w odpowiednich kursach, szkoleniach. Mentor w procesie mentoringu utrzymuje kontakt z wykwalifikowanym „opiekunem”, który nadzoruje jego pracę oraz regularnie ocenia kompetencje i wspiera jego rozwój.
2. **Warunki procesu mentoringu:** mentor upewnia się, że jego relacja z podopiecznym ma rzeczywiście miejsce. Mentor upewnia się, że oczekiwania klienta i/lub pracodawcy kierującego pracownika do udziału w procesie mentoringu są zdefiniowane i jasno określony został sposób pracy. Mentor dąży do stworzenia warunków, w których klient koncentruje się na nauce i ma możliwość rozwoju.
3. **Zarządzanie własnymi kompetencjami:** mentor cały czas pracuje w granicach własnych kompetencji. Mentor rozpoznaje potencjał klienta i dba o to, aby klient rozwijał się. Mentor potrafi zarządzać swoimi kompetencjami i w razie potrzeby kieruje klienta do bardziej doświadczonego mentora lub wspiera go w poszukiwaniu pomocy u innych specjalistów, takich jak doradca, psychoterapeuta, doradca finansowy / biznesowy. Mentor ma świadomość wystąpienia konfliktu interesów o charakterze komercyjnym lub emocjonalny i potrafi zapanować nad taką sytuacją szybko i skutecznie, tak aby zapewnić dalszy prawidłowy przebieg procesu mentoringu.
4. **Integralność:** mentor utrzymuje i dba o poufność. Mentor ujawnia informacje dotyczące jego relacji z klientem tylko i wyłącznie w uzgodnieniu z nim i za jego zgodą. Odstępstwem od tej zasady jest sytuacja, w której mentor stwierdza, że istnieją dowody poważnego zagrożenia dla klienta lub innych osób niezaangażowanych bezpośrednio w proces mentoringu.
5. **Profesjonalizm:** mentor reaguje na potrzeby klienta w sposób określony w planie mentoringu, który został opracowany wspólnie z klientem. Mentor nie nadużywa swojej pozycji wobec klienta w żaden sposób. Mentor deklaruje, że długość procesu mentoringu jest uzależniona od potrzeb klienta i po osiągnięciu założonych celów mentoringu. Mentor ma świadomość swojej odpowiedzialności zawodowej, także po zakończeniu procesu mentoringu z danym klientem. Mentor szanuje różne podejścia do mentoringu oraz inne osoby / mentorów zaangażowanych zawodowo w ten rodzaj wsparcia. Mentor nie przypisuje sobie pracy ani poglądów innych osób, jako własne.²⁴

Kolejnym przykładem zastosowania standardach zawodowych jest *IRCM Standards and Ethics for Coaches and Mentors*. W dokumencie tym opisano obszary odpowiedzialności mentora,

²⁴ *Codes of ethics - European Mentoring & Coaching Council, s. 2-3*

które są ważnym elementem każdego kodeksu etycznego pracy mentora. Obszary odpowiedzialności mentora, to przede wszystkim²⁵:

Opieka nad klientem

- Mentor sprawuje opiekę nad klientem i wykazuje się najwyższymi standardami etyki zawodowej w tym zakresie.
- Mentor dba o przejrzystość warunków umowy, tj. koszt, sposób, miejsce i częstotliwość sesji, itp. są jasne i zrozumiałe dla stron umowy.
- Mentor nigdy nie wprowadza klienta w błąd poprzez świadome wygłaszanie nieprawdziwych informacji czy zapewnień o tym, co klient otrzyma w efekcie mentoringu.
- Mentor traktuje wszystkich klientów z poszanowaniem ich godności i osobistych przekonań; mentor nie nadużywa zaufania swoich klientów w celu uzyskania seksualnej, emocjonalnej, finansowej czy j innej korzyści.
- Mentor nie przedłuża procesu mentoringu poza czas określony w umowie; mentor sugeruje klientowi dokonanie zmian zapisów umowy lub jej rozwiązanie, jeśli klient nie będzie korzystał z mentoringu.
- Mentor szanuje prawo klienta do zakończenia relacji mentoringowej w dowolnym momencie podczas procesu mentoringowego.
- Mentor uzyskuje zgodę podopiecznego przed ujawnieniem informacji o postępie prac i innych informacji osobowych przełożonemu klienta, jeżeli proces mentoringu odbywa się na zlecenie organizacji.
- Mentor informuje podopiecznego o wszystkich sytuacjach, które mogą mieć negatywny wpływ na relację mentor - podopieczny i wspólnie będą szukać rozwiązania.
- Mentor nie diagnozuje stanu zdrowia klienta; ewentualnie może zasugerować konsultację specjalistyczną.

Personalne zasady postępowania

- Mentor ma obowiązek monitorowania i utrzymania wysokiego poziomu wykonywania zawodu, tj. na poziomie pozwalającym zapewniać skuteczne usługi. Jeśli nastąpiła utrata wartości ich skuteczność z jakiegokolwiek powodu, w tym zdrowia lub sytuacji osobistej, powinien przestać pracować oraz powinien szukać rady i wsparcia.
- Mentor ma świadomość poziomu własnych kompetencji w zakresie świadczenia usług mentoringowych, doświadczenia, kwalifikacji i akredytacji i nie będzie wprowadzał w błąd klienta w tym zakresie.
- Mentor zapewnia, że treść wszystkich materiałów promocyjnych i reklamowych jest zgodna z prawdą i obowiązującymi przepisami prawa.
- Mentor działa w granicach swoich kompetencji i potrafi zdiagnozować moment, w którym konieczne jest wskazanie klientowi konsultacji u bardziej doświadczonego coacha / mentora.
- Mentor działa w ramach obowiązujących przepisów i zgodnie z prawem.
- Mentor dba o poufność informacji, które otrzymuje od podopiecznego.
- Mentor jest świadomy wymogów i standardów obowiązujących w zawodzie.
- Mentor nie dyskryminuje klientów ze względu na rasę, narodowość, wyznanie, wiek, płeć, orientację seksualną, niepełnosprawność, status ekonomiczny, przekonania.

Relacje zawodowe

- Mentor współdziała z innymi mentorami w celu podniesienia rangi zawodu, prowadząc swoją działalność zgodnie z przyjętymi standardami pracy mentora.
- Mentor nie wykorzystuje przynależności do IRCM lub innych organizacji zawodowych, w sposób, który jest szkodliwy dla środowiska i samej instytucji.
- Mentor nie głosi, że reprezentuje IRCM lub inne organizacje zawodowe, chyba, że jest w posiadaniu stosownych dokumentów zezwalających na takie deklaracje.
- Mentor dba o treść wygłaszanych publicznie oświadczeń, aby nie godziły one w dobre imię mentorów i innych przedstawicieli mentorów/coachów.

²⁵ IRCM Standards and Ethics for Coaches and Mentors, s. 1-3

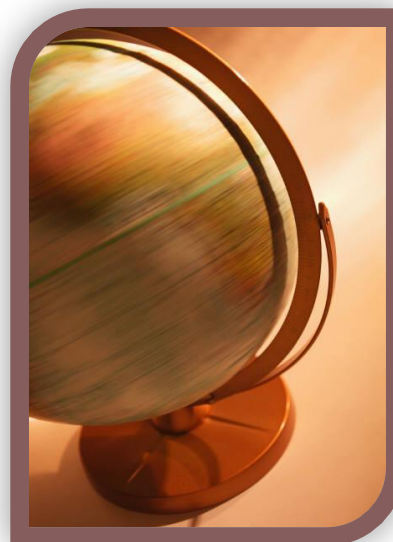
Podsumowując, należy stwierdzić, że kodeksy etyczne pracy mentorów są źródłem obowiązujących zasad i regulacji w zakresie wykonywanych przez mentorów zadań, a różnice w poszczególnych dokumentach dotyczą jedynie indywidualnej i właściwej dla danego kraju/regionu specyfiki realizacji procesu mentoringu. Ponadto, zasady określone w kodeksach etycznych regulujących pracę mentorów odnoszą się do zdefiniowanych w literaturze przedmiotu ujednoliconych standardów zawodowych mentorów. Są to:

- integralność,
- uczciwość,
- przejrzystość,
- doskonałość,
- opieka,
- profesjonalizm,
- odpowiedzialność.

Zasady te w kodeksach etycznych pracy mentorów regulowane są na trzech płaszczyznach, to jest: **opieka nad klientem (podopiecznym), personalne zasady postępowania i relacje zawodowe.**

Rozpowszechnienie różnych form mentoringu

W rozdziale zaprezentowane jest rozpowszechnienie analizowanych rodzajów i form mentoringu wraz z omówieniem przyczyn zaobserwowanego zróżnicowania. W oddziale udzielona zostaje odpowiedź na pytanie badawcze 6: *Jakie formy mentoringu są najbardziej rozpowszechnione w krajach europejskich, jakie w Stanach Zjednoczonych, a jakie w innych częściach świata?*



Mentoring, jako nowa formuła wspierania rozwoju osób o mniejszym stażu lub doświadczeniu zawodowym przez osobę o zdecydowanie większym bagażu doświadczeń i wiedzy, została zapoczątkowana ponad 30 lat temu w Ameryce Północnej (Stany Zjednoczone) oraz w Europie (Wielka Brytania). Zarówno w Stanach Zjednoczonych jak i w Wielkiej Brytanii najbardziej rozpowszechnioną formą mentoringu jest **mentoring indywidualny** i **mentoring grupowy**. Obecnie programy mentoringu stosowane są na całym świecie w różnych formach i obszarach życia społecznego oraz gospodarczego, a ich ekspansja postępuje dynamicznie. Mentoring obecny jest już nie tylko w przedsiębiorstwach, ale także w sporcie, organizacjach rządowych i pozarządowych. Coraz częściej z uwagi na ich wysoką skuteczność, elementy mentoringu wprowadzane są także do szkół wyższych i średnich.²⁶

Rozwijające się w Ameryce Północnej i w Europie programy mentoringu nie pozostały obojętne na rozwój nowych technologii, które dawały możliwość wzajemnego uczenia się, m.in. poprzez wykorzystanie telekonferencji, poczty elektronicznej czy komunikatorów. W ten sposób powstała nowa forma mentoringu, nazwana w literaturze przedmiotu: **e-mentoring**,²⁷ który umożliwia przekazanie wiedzy i umiejętności mentorów większej liczbie podopiecznych.

²⁶ Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2009, s. 132

²⁷ *Ibidem*, s. 136

W analizowanych dokumentach znajdują się opisy dobrych praktyk w zakresie mentoringu z różnych organizacji, które z powodzeniem wykorzystują e-mentoring. Przykładem skutecznego wykorzystania nowoczesnych technologii w programach mentoringu są firmy Hewlett-Packard oraz McKinsey&Company, które korzystają ze scentralizowanego banku wiedzy dostępnego dla wszystkich pracowników z każdego miejsca na świecie. Warto dodać, że także armia USA korzysta z tej formy mentoringu. Każdy członek armii ma obowiązek poświęcić część swojego czasu (tzw. face time) na dzielenie się doświadczeniem i wiedzą z innymi. Omawiana strategia daje ogromne możliwości dzielenia się i zdobywania bezcennej wiedzy ukrytej.²⁸

Na gruncie europejskim także znajdujemy przykład wykorzystania rozwiązań technologicznych w mentoringu. Ważnym elementem mentoringu w szwajcarskiej uczelni Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW jest pogłębianie współpracy między FHNW a Gesellschaft Aargauer Betriebsökonominnen (GAB), czyli Stowarzyszeniem Ekonomistów kantonu Aargau, składającego się głównie z byłych absolwentów FHNW. Według programu „PRIVE” są oni jego aktywnymi uczestnikami i otrzymują możliwość zdobywania i przekazywania, jako mentorzy, swoich doświadczeń obecnym studentom FHNW, tworząc w ten sposób sieć powiązań.²⁹

Coraz więcej organizacji na całym świecie dostrzega szansę rozszerzenia programów mentoringu poprzez wykorzystanie e-mentoringu. Obecnie najbardziej rozwiniętą siecią międzynarodowego programu e-mentoringowego może się poszczycić MentorNet, będący projektem non profit, którego platforma internetowa ruszyła w lutym 1998 roku, umożliwiając stworzenie ponad 24 tysięcy relacji mentor – podopieczny. Program skierowany jest na wsparcie globalnej społeczności studentów, absolwentów i doktorantów z obszaru inżynierii i nauk ścisłych. Zaangażowani w program mentorzy są osobami z doświadczeniem zawodowym, reprezentujący około 900 różnych firm, głównie z międzynarodowych korporacji, takich jak: IBM, 3M czy Texas Instruments. Cel jak przyświeca społeczności MentorNet to transfer praktycznej wiedzy, doradztwo połączone z inspiracją i motywacją oraz dostęp do sieci ponad 21 tysięcy członków, z których każdy może być potencjalnym mentorem.³⁰ Należy podkreślić, że budowanie partnerstwa programów mentoringowych z wykorzystaniem e-mentoringu, umożliwia lepszy transfer wiedzy i doświadczenia oraz wzrost jakości programów mentoringowych. Programy e-mentoringu są coraz bardziej popularne i równie często wykorzystywane, co tradycyjna forma mentoringu indywidualnego lub grupowego.

Istotną formą mentoringu jest **intermentoring**, który stosowany jest szczególnie w firmach, w których prowadzona jest polityka personalna zarządzania wiekiem. Konieczność

²⁸ *Ibidem*, s. 104

²⁹ *Ibidem*, s. 134

³⁰ *Ibidem*, s. 136

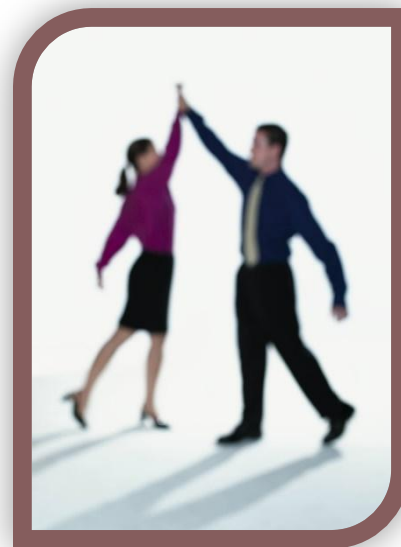
rozpowszechnienia intermentoringu, wynika z korzyści, jakie niesie ze sobą wdrożenie tej formy mentoringu w organizacji. Krótkoterminowe korzyści to głównie: cykl praktycznych warsztatów dla pracowników z wykorzystaniem innowacyjnego narzędzia. Program jest każdorazowo dostosowany do potrzeb konkretnej organizacji i wkomponowany w plan organizacji. Dodatkowo jest to sposób na inteligentny rozwój pozytywnych relacji w zespołach organizacyjnych, w których pracują osoby w wieku -35 oraz 50+. Kolejna korzyść to zainicjowanie wymiany doświadczenia i umiejętności pomiędzy pracownikami -35 a 50+, podwyższenie kwalifikacji i umiejętności pracowników (umiejętności psychospołeczne, zarządzanie zmianami, IT) oraz sygnał dla pracowników, że organizacji zależy na nich jako na ludziach z cennymi umiejętnościami. W zakresie korzyści długoterminowych należy wymienić: pozytywny rozwój kultury organizacyjnej, samoistną wymianę doświadczeń przez pracowników, unikanie powielania błędów, wzrost wydajności pracy, poprawę wyników finansowych, wzrost konkurencyjności, innowacyjności i elastyczności w dostosowywaniu się do zmian zachodzących wewnątrz i na zewnątrz organizacji.³¹ Zatem intermentoring, który pozwala na wymianę doświadczeń pomiędzy pokoleniami jest tą formą mentoringu, która coraz częściej będzie pojawiała się w organizacjach. W wyniku zachodzących zmian demograficznych i starzenia się społeczeństw, nieuchronne będzie racjonalne zarządzanie wiekiem w firmie i wprowadzanie narzędzi, które będą pozwalały na budowanie porozumienia i współpracy dwóch pokoleń (-35 i 50+) w środowisku pracy. Odpowiedzią na te wymagania, powinno być wdrażanie w firmach programów intermentoringu.

Podsumowując należy stwierdzić, że najbardziej popularną formą mentoringu jest mentoring indywidualny i grupowy, przy czym nie należy zapominać, że rozwój technologii IT zaowocował nowymi rozwiązaniami, czego przykładem jest pojawienie się e-mentoringu i intermentoringu. Te nowe formy mentoringu, które ze względu na swoją specyfikę umożliwiają zaspokajanie potrzeb generowanych wraz z rozwojem technologii i zmianami demograficznymi w obrębie samych społeczeństw, stają się coraz bardziej popularne i wszystko wskazuje na to, że będą coraz bardziej rozpowszechniane wśród zwolenników wdrażania programów mentoringowych.

³¹ *Model intermentoring. Podręcznik dla organizacji*, Żorska Izba Gospodarcza, 2007, s. 30

Skuteczność różnych form mentoringu

W rozdziale omawiane są zagadnienia dotyczące skuteczności mentoringu w odniesieniu do różnych grup odbiorców i przedsiębiorstw oraz omówiona jest kwestia tworzenia par mentor – uczeń w zależności. W oddziale udzielona zostaje odpowiedź na pytanie badawcze 7: *Jakie formy mentoringu, według wyników badań, są najbardziej skuteczne 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)?* oraz na pytanie badawcze 8: *Jakie metody tworzenia par mentor – uczeń, według wyników badań, są najbardziej odpowiednie 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)?*



Prezentowane w analizowanych dokumentach wyniki badań dotyczących skuteczności mentoringu wskazują, że niezależnie od grupy odbiorców programu mentoringowego oraz rodzaju przedsiębiorstwa jest on jedną z najefektywniejszych form rozwoju zawodowego. Powodzenie programów mentoringowych nie jest zależne od przyjętej formy mentoringu (indywidualny, grupowy, e-mentoring czy intermentoring), choć warto zwrócić uwagę, że **mentoring bezpośredni („face-2-face”) został uznany przez badanych za najskuteczniejszą formę współpracy**. Wyniki badań prowadzonych przez „The American Society for Training & Development” wskazują, iż ponad 75% kierowników uważa indywidualny mentoring za jeden z najważniejszych czynników mających wpływ na ich zawodowy sukces.³² W raporcie z badania ewaluacyjnego programu mentoringowego PPA (program adresowany do Polaków

³² *Mentoring? To takie proste*. Raport Dobrych Praktyk „Upowszechnianie i promocja idei Mentoringu w biznesie na Lubelszczyźnie i Podkarpaciu”, s. 10

mieszkających w Wielkiej Brytanii) także wskazują, że zarówno mentorzy, jak i ich podopieczni ocenili spotkania indywidulane za najsukuteczniejsze.³³

Badania dotyczące **intermentoringu** wskazują na istotne korzyści, które wynikają z jego wdrożenia, co świadczy o postrzeganiu tej metody przez badanych, jako wysoce skutecznej w procesie zarządzania wiekiem w organizacji. W intermentoringu, obydwie grupy (pracownicy 50+ oraz -35) poznają wzajemne swoje sposoby myślenia, dostrzegają błędy w percepcji i postrzeganiu siebie, wypracowują metody wzajemnej współpracy, wyrównują umiejętności. Przedstawiciele kierownictwa organizacji oraz grupy 50+ i -35, poznają problematykę zmian, ich nieuchronności i sposobów reagowania na nie. Dodatkowo, grupy 50+ i -35 wypracowują wspólne metody dostrzegania zmian w otoczeniu, reagowania na nie i ich wykorzystywania dla dobra organizacji reprezentowanej przez kierownictwo. Pracownicy w wieku 50+ mają możliwość aktualizacji lub zdobycia nowej wiedzy, nowych kompetencji, wymiana doświadczeń (m.in. z zakresu IT), lepszego wykorzystania umiejętności i potencjału wiedzy 50+, wyrównania szans na rynku pracy, utrzymania zatrudnienia, wydłużenia aktywności zawodowej oraz poprawy klimatu organizacji i relacji z młodymi pracownikami. Z kolei młodzi pracownicy mają możliwość zdobycia nowej wiedzy, nowych kompetencji, wymiany doświadczeń (w tym pomoc i wsparcie ze strony starszych pracowników przy uzyskiwaniu umiejętności praktycznych i wiedzy ukrytej), lepszego wykorzystania wiedzy, umiejętności, potencjału i energii. Młodzi pracownicy mają szansę na poprawę swojej pozycji i „wykazanie się” w organizacjach, wzmocnienia szans na rynku pracy oraz poprawę klimatu organizacji i relacji z pracownikami starszymi wiekiem. Sama Organizacja natomiast ma możliwość usprawnienia zarządzania zespołami pracowniczymi zróżnicowanymi wiekiem, poprawy klimatu organizacji i relacji pomiędzy pracownikami młodszyimi i starszymi wiekiem, wzrostu wyników finansowych, wzrostu wydajności pracy i polepszenia wyników pracy zespołów pracowniczych zróżnicowanych wiekiem, ograniczenia ilości strat spowodowanych błędami niewystarczająco wykwalifikowanego personelu oraz wzrostu konkurencyjności i elastyczności w dostosowywaniu się do zmian na globalnym rynku.³⁴ Takie ujęcie intermentoringu w analizowanym materiale, pozwala wnioskować, że w przypadku zarządzania wiekiem, jest to jedna z najsukuteczniejszych form mentoringu, która powinna być szeroko rozpowszechniana i popularyzowana wśród przedsiębiorców.

Cechą wspólną większości publikacji dotyczących zagadnienia skuteczności mentoringu, jest uznanie tej formy wsparcia rozwoju zawodowego za jeden z **najważniejszych czynników mających wpływ na sukces zawodowy**. Potwierdzają to między innymi kompleksowe badania przeprowadzone w firmie Sun Microsystems (2006), w ramach których prześledzono kariery

³³ Raport z badania ewaluacyjnego program mentoringowego PPA (Polish Psychologists' Association), s. 2-5

³⁴ *Model intermentoring. Podręcznik dla organizacji*, Żorska Izba Gospodarcza, 2007, s. 29-30

ponad 1000 pracowników w okresie 5 lat w celu zbadania wpływu mentoringu na ich rozwój zawodowy. W wyniku tych badań, stwierdzono, że:

- mentorowani pracownicy **awansowali 5 razy częściej** niż ci, którzy nie brali udziału w programie mentoringu,
- spośród pracowników, którzy przystąpili do programu mentoringu, **wynagrodzenia wzrosły u 25% badanych**; poza tą grupą, tylko 5% pracowników otrzymało podwyżkę,
- w porównaniu z grupą osób, które nie wzięły udziału w programie mentoringu, **wskaźnik retencji³⁵ był wyższy zarówno wśród osób mentorowanych (72%), jak i wśród mentorów (69%).³⁶**

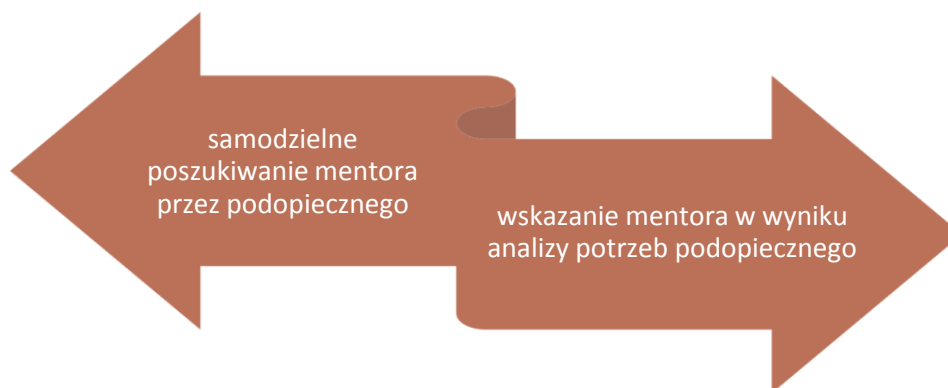
Kolejnym przykładem potwierdzającym, że udział w programach mentoringowych ma bezpośredni wpływ na awans zawodowy, są wyniki ankiety przeprowadzonej po zakończeniu pilotażu programu mentoringowego w firmie Xerox. Celem ankiety było poznanie skuteczności programu oraz wypracowanie informacji zwrotnej o programie mentoringowym. Wyniki badania pokazały, że w firmach technologicznych osoby biorące udział w programie mentoringu jako podopieczni są **5 razy częściej awansowani**, zaś mentorzy 6 razy częściej niż pracownicy, którzy nie byli objęci programem mentoringowym (zarówno, jako mentor jak i uczeń). Ponadto, warto też wspomnieć, że **100% uczestników programu mentoringowego stwierdziło, że program jest godny polecenia i warto wziąć w nim udział.³⁷**

Przeprowadzona analiza wykazała, że zwiększa się liczba uczestników programów mentoringowych, co jednoznacznie świadczy o wysokiej skuteczności tej formy wsparcia rozwoju zawodowego. Warto w tym miejscu przyrzeć się także metodom tworzenia par mentor – uczeń i wynikom badań, które pokazują najbardziej odpowiednie metody w odniesieniu do różnych grup odbiorców oraz różnego rodzaju przedsiębiorstw. W analizowanych dokumentach wskazuje się na dwie **metody doboru pary mentor – podopieczny:**

³⁵ W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi termin ten rozumiany jest jako zdolność firmy do zatrzymywania pracowników. Wysoka retencja istotna jest dla firm zatrudniających poszukiwanych specjalistów, a także dla tych, które dużo inwestują w szkolenia pracowników.

³⁶ Petrin R. D., *Najlepsze praktyki w profesjonalnym mentoringu*, prezentacja z kongresu Kadry 2010, s. 4

³⁷ Carvin, B. 2009. *The Great Mentor Match*, "T+D", 63 (1), s.48–50



Wskazane metody doboru pary mentor – podopieczny są powszechnie stosowane w projektach mentoringowych niezależnie od grupy odbiorców czy rodzaju organizacji. Istotniejszym czynnikiem decydującym o wyborze danej metody doboru pary mentor – podopieczny jest uznanie przez strony, w tym także realizatora projektu, która z **metod jest bardziej wartościowa i pozwoli na nawiązanie silnych relacji pomiędzy mentorem i podopiecznym**. Warto dodać, że pomimo, iż dwie metody doboru są powszechnie stosowane w projektach mentoringowych, to w analizowanym materiale badawczym znajdują się przesłanki wskazujące, że większą skutecznością charakteryzują się metody doboru pary, w których to **podopieczny samodzielnie dokonuje wyboru mentora**.

Na przykład członkowie zarządu The Women's Alliance opowiadają się za doborem internetowym, podkreślając, że ta metoda doboru pary mentor – podopieczny umożliwia realizatorowi projektu skoncentrowanie się na promocji, zarządzaniu i pomiarze sukcesu programu w przeciwieństwie do doboru manualnego (który koncentruje się w dużej mierze na dokonaniu właściwego przypisania mentor – uczeń, co jest bardzo czasochłonne i powoduje, że organizatorzy skupiają się głównie na doborze partnerów programu a nie na istotnych kwestiach związanych z zarządzaniem, promocją i oceną samego programu). Dodatkowo podkreślają, że dla uczestników programu samodzielne poszukiwanie mentora sprawia, że proces rozwoju jest bardziej świadomy i doceniany. Wynika to z faktu, że uczestnicy włożyli własny wysiłek i czas związany z doborem odpowiedniego mentora dla siebie.³⁸

Na gruncie polskich doświadczeń, także znajdujemy stanowisko podobne do wyżej prezentowanego. W Raporcie Dobrych Praktyk „Upowszechnianie i promocja idei Mentoringu w biznesie na Lubelszczyźnie i Podkarpaciu” znajdujemy opinię, że relacja mentoringu indywidualnego jest najbardziej owocna, gdy sam podopieczny podejmuje decyzję o wyborze mentora. Dlatego też po zapoznaniu się z sylwetkami mentorów (np. poprzez stronę internetową www.mentoringwbiznesie.pl, CV czy też poprzez bezpośrednie spotkania

³⁸ *Ibidem*, s. 50

z mentorami podczas spotkań informacyjnych, w których mentorzy brali udział jako paneliści) podopieczni zgłaszali swoje wybory personelowi projektu. Następnie realizator projektu przysyłał mentorowi CV konkretnego podopiecznego, jeśli ten prowadził przedsiębiorstwo, to także adres strony internetowej i informację na temat prowadzonej działalności gospodarczej. Po analizie otrzymanych dokumentów mentor podejmował decyzję o wejściu lub nie w relację z danym podopiecznym. W kolejnym etapie, po akceptacji przez mentora sylwetki podopiecznego (a przed pierwszą sesją mentoringową) podopieczny wypełniał kwestionariusz oczekiwań i potrzeb podopiecznego przed pierwszym spotkaniem mentoringowym. Kwestionariusz ten był następnie przekazywany mentorowi, dzięki czemu mógł się on zapoznać się z oczekiwaniami podopiecznego. Dopiero po wypełnieniu tych wszystkich warunków można było rozpocząć właściwy proces realizacji mentoringu.³⁹

Warto podkreślić, że pomimo, iż metoda samodzielnego wybierania mentora przez podopiecznego jest uznawana za efektywniejszą, to druga powszechna w mentoringu metoda dobru pary, czyli wskazanie podopiecznemu mentora, jest także skutecznym i trafnym narzędziem i nie należy umniejszać jej wartości. Potwierdzają to wyniki ankiety ewaluacyjnej, która była przeprowadzona po fazie pilotażowego wdrażania modelu organizowania społeczności lokalnej na terenie województw: dolnośląskiego, kujawsko-pomorskiego, lubelskiego, łódzkiego, małopolskiego, mazowieckiego, podlaskiego, pomorskiego, śląskiego, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskiego, wielkopolskiego i zachodniopomorskiego. Wyniki ankiety ewaluacyjnej wskazują, że 88% podopiecznych było zadowolonych z jakości relacji z mentorem i uznało ją za bardzo wartościową. Można zatem stwierdzić, że trafność tej metody tworzenia par mentor – podopieczny była wysoka.⁴⁰ Podsumowując rozważania dotyczące zagadnienia skuteczności różnych form mentoringu należy stwierdzić, iż:

- programy mentoringowe są jedną z najefektywniejszych form rozwoju zawodowego niezależnie od grupy odbiorców programu oraz rodzaju przedsiębiorstwa,
- mentoring indywidualny realizowany metodą „face-2-face” jest skuteczniejszą formą współpracy niż mentoring grupowy,
- udział w programach mentoringowych jest istotnym czynnikiem mającym wpływ na sukces zawodowy,
- relacje mentora i podopiecznego są silniejsze i bardziej wartościowe, gdy dobór pary do procesu mentoringu odbywa się metodą, w której to podopieczny samodzielnie wybiera mentora.

³⁹ *Mentoring? To takie proste*. Raport Dobrych Praktyk „Upowszechnianie i promocja idei Mentoringu w biznesie na Lubelszczyźnie i Podkarpaciu”, s. 35

⁴⁰ Bąbska B., Jordan P., Popłońska-Kowalska M., Skrzypczak B., Deja A., *Raport z fazy pilotażowego wdrażania modelu organizowania społeczności lokalnej*, Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, Instytut Spraw Publicznych, s. 40

Polski rynek usług mentoringowych

W rozdziale omawiane są zagadnienia dotyczące specyfiki i skali polskiego rynku usług związanych z mentoringiem. W oddziale udzielona zostaje odpowiedź na pytanie badawcze 9: *Jaka jest specyfika polskiego rynku usług związanych z mentoringiem? Jakie usługi i do kogo są adresowane? Jaka jest skala tego rynku?*



Z analizy literatury przedmiotu wynika, że polski rynek usług związanych z mentoringiem dopiero zaczyna rozwijać się. Wynik badań z 2011 r. prowadzone w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego” realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pozwalają na wskazanie profilu firm szkoleniowych, w których kadra szkoliła się z zakresu mentoringu. Zgłębianie zagadnień mentoringu przez kadre szkolącą było najpopularniejsze w firmach szkoleniowych o profilu: **zarządzanie**. Drugie miejsce zajęły firmy szkoleniowe, których działalność skupia się na świadczeniu usług szkoleniowych poświęconych zagadnieniom: **marketingu, handlu** oraz zagadnieniom poświęconym **rozwojowi osobistemu**. Trzecie miejsce zajmują firmy szkoleniowe, których działalność szkoleniowa koncentruje się wokół zagadnień z obszaru **szkolnictwa i edukacji**.⁴¹ Na podstawie analizy materiału badawczego możemy wskazać cztery główne obszary, w których usługi związane z mentoringiem znajdują odbiorców.

NOWE MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA

Przykładem ilustrującym wykorzystanie mentoringu przez nowe małe i średnie przedsiębiorstwa jest ogólnopolski „Program Mentoringu i Coachingu”, będący wspólną inicjatywą Stowarzyszenia Autokreacja oraz Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości. Grupą docelową programu są młodzi przedsiębiorcy w wieku 18–35 lat, którzy wspierani są przez okres 6 miesięcy przez

⁴¹ Szczucka A., Turek K., Worek B., *Kształcenie po szkole. Uczenie się dorosłych, inwestycje w kadry w przedsiębiorstwach, instytucje szkoleniowe*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 76

doświadczonych biznesmenów pełniących rolę mentorów. Zakres pomocy obejmuje prowadzenie i rozwój małego przedsiębiorstwa, w tym takie obszary, jak: wsparcie młodego przedsiębiorcy w rozwinięciu i realizacji biznesplanu, przekazywanie wiedzy i pomoc w nawiązywaniu kontaktów biznesowych, monitorowanie rozwoju firmy i rozwiązywanie problemów, doradztwo oraz motywowanie.⁴²

Innym przykładem usług mentoringowych dostępnych na polskim rynku i adresowanych do młodych przedsiębiorców, jest program mentoringowy organizowany głównie przez instytucje otoczenia biznesu tj. Izby Handlowe poszczególnych krajów (w tym przypadku Brytyjsko-Polska Izba Gospodarcza, program YBP) oraz Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości. Biorąc udział w programach mentoringowych (YBP, Szkoła Milionerów) ich uczestnicy mogą skorzystać z mentoringu indywidualnego, grupowego oraz cyklu warsztatów z zakresu przedsiębiorczości i prowadzenia firmy.⁴³

BIZNES ROZWIJAJĄCY SIĘ

W Polsce zaczyna się pojawiać coraz więcej firm oferujących mentoring biznesowy. Dlatego też, ze względu na konieczność lepszego dopasowania usług doradczych do potrzeb klientów, firmy świadczące usługi mentoringowe coraz częściej specjalizują się w doradztwie w poszczególnych obszarach biznesowych (marketing, zarządzanie projektami, sprzedaż). Również dopasowują swoją ofertę do konkretnych odbiorców, np. do kobiet powracających na rynek pracy.⁴⁴ W związku z tym, nie powinno dziwić, iż firmy szkoleniowe, którym bliskie są zagadnienia marketingu, sprzedaży czy zarządzania, szkolą swoją kadrę w zakresie prowadzenia programów mentoringowych. Tendencję tą potwierdzają przytoczone już w tym rozdziale wyniki badań z 2011 r., które były prowadzone w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego”. Wyniki tych badań jednoznacznie pokazują, że polski rynek firm szkoleniowych otwiera się na nowy rodzaj usługi, jaką jest mentoring adresowany do praktyków biznesu.⁴⁵

⁴² Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2009, s. 133-134

⁴³ *Mentoring i Coaching w służbie przedsiębiorczości*, raport merytoryczny po konferencji, Warszawa 2011, s. 5

⁴⁴ *Ibidem*, s. 5

⁴⁵ Szczucka A., Turek K., Worek B., *Kształcenie po szkole. Uczenie się dorosłych, inwestycje w kadry w przedsiębiorstwach, instytucje szkoleniowe*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 76

EDUKACJA NA POZIOMIE ŚREDNIM I WYŻSZYM

Kolejną grupą adresatów programów mentoringowych w Polsce są studenci uczelni wyższych. Przykładem wdrożenia strategii mentoringu na uczelni jest Collegium Invisibile oraz Akademia „Artes Liberales” (AAL). Program AAL ma charakter międzyuczelnianych indywidualnych studiów humanistycznych, które zorganizowane zostały przy współudziale kilku szkół wyższych w Polsce. Student po przejściu przez procedurę rekrutacyjną (obejmującą ankietę, rozmowę kwalifikacyjną oraz kilkumiesięczny projekt realizowany pod okiem tutora), pozostając studentem macierzystej uczelni, rozpoczyna indywidualny tok studiów w AAL, który odbywa się pod kierunkiem dwóch mentorów – ze swojej uczelni oraz z uczelni partnerskiej. Program daje nie tylko możliwość samodzielnego projektowania toku studiów i zakresu zdobywanej wiedzy, składanej z elementów kilku dyscyplin humanistycznych, ale także obcowania z wybitnymi indywidualnościami naukowymi w ramach organizowanych naukowych sesji specjalistycznych i ogólnych oraz stałego partnerskiego kontaktu ze swoimi opiekunami naukowymi. W ramach inicjatywy AAL można też rozpocząć studia doktoranckie, odbywające się również pod opieką dwóch mentorów. Udział w tych projektach może stać się dla młodego człowieka wielką intelektualną przygodą, wędrówką po kulturowym dorobku ludzkości i jednocześnie wstępem do rozpoczęcia kariery naukowej.⁴⁶ Uczestnictwo w tych programach ma ogromne znaczenie dla studentów, którzy w tym okresie swojego życia potrzebują wsparcia w zakresie wyboru własnej drogi życiowej oraz, w kontekście odkrywania tkwiącego w nich potencjału. W związku z tym, kierowanie usług mentoringowych do tej grupy adresatów wydaje się, jak najbardziej zasadne.

Warto w tym miejscu wskazać, że o ile ludzie młodzi w Polsce są otwarci na rozwiązania opierające się o idee mentoringu, to w przypadku nauczycieli ta forma rozwoju zawodowego nie jest jeszcze zbyt popularna. Potwierdzają to wyniki badania TALIS przeprowadzonego w 2008 r. wśród nauczycieli gimnazjów. 97% badanych nauczycieli zadeklarowało, że korzystało z różnych form rozwoju zawodowego, w tym z różnych form uczenia się nieformalnego (czytanie literatury fachowej czy rozmowy z innymi nauczycielami). Najmniej popularne wśród nauczycieli były te formy rozwoju zawodowego, które są wskazywane w literaturze jako najbardziej efektywne, tj. udział w sieciach współpracy nauczycieli czy korzystanie z mentoringu lub coachingu.⁴⁷

⁴⁶ Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2009, s. 136

⁴⁷ *Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014 – 2020*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2013, s. 201

WYRÓWNYWANIE SZANS NA RYNKU PRACY

Ostatnią grupą adresatów, do której z powodzeniem kierowane są polskie programy mentoringowe, są osoby zagrożone wykluczeniem na rynku pracy. Przykładem programu zorientowanego na wyrównywanie szans jest realizowany przez Gdańską Fundację Przedsiębiorczości program „Mentoring dla kobiet w biznesie”, który zapewnia wszechstronną pomoc kobietom w zakresie podjęcia samodzielnej działalności gospodarczej oraz rozwoju ich kompetencji zawodowych. Program obejmuje szkolenia i warsztaty (297 godzin), spotkania w grupie wsparcia, program e-learningowy oraz indywidualny mentoring, składający się z dziesięciu spotkań po dwie godziny z mentorem – przedsiębiorcą.⁴⁸

Przykładem programu mentoringowego wpisującego się w świadomość problemu ageizmu w Polsce jest model intermentoringu, który jest rozwiązaniem wykorzystywanym przez pracodawców do rozwiązywania problemów związanych z dyskryminacją osób 50+ i konfliktu pokoleniowego. Obecne czasy wymagają od menedżerów odpowiedniej strategii zarządzania wiekiem, w tym utrzymania zatrudnienia pracowników w wieku 50+ oraz dbania o proporcjonalność rozkładu wiekowego pracowników tak, aby zespoły pracownicze mogły pracować efektywnie, pomimo barier wiekowych, a nawet wykorzystywać różnice w wieku pracowników jako czynnik sukcesu firmy czy danego przedsięwzięcia. Dlatego Intermentoring stanowi skuteczne i zyskujące coraz większą popularność narzędzie w zarządzaniu kapitałem ludzkim.⁴⁹

Podsumowując, należy stwierdzić, że rynek polskich usług mentoringowych dopiero rozwija się, a obszary, w których usługi związane z mentoringiem znajdują odbiorców, to głównie:

- nowe małe i średnie przedsiębiorstwa,
- biznes rozwijający się,
- edukacja na poziomie średnim i wyższym,
- wykluczenie na rynku pracy.

Ponadto warto podkreślić, że pomimo, że usługi związane z mentoringiem dopiero wkraczają na polski rynek, to nie ma wątpliwości, że stają się one coraz bardziej popularne. Programy

⁴⁸ Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2009, s. 133-134

⁴⁹ Gojny M., Zbierowski P., *Intermentoring pokoleniowy jako metoda walki z konsekwencjami procesu starzenia się społeczeństwa w organizacjach*, WSPÓŁCZESNE ZARZĄDZANIE 2/2013, s. 166

mentoringowe wykorzystywane są zarówno na poziomie instytucjonalnym, jak i wśród indywidualnych odbiorców, którzy widzą szansę na rozwój zawodowy poprzez udział w tego rodzaju wysoce efektywnej formie wsparcia.

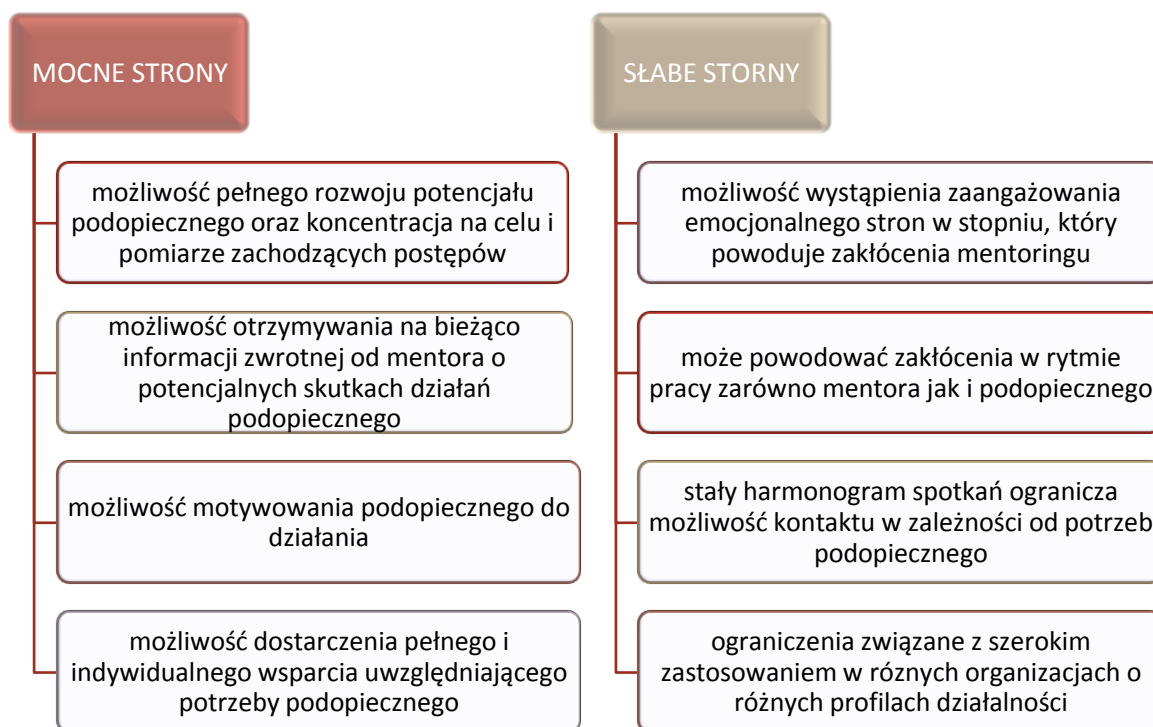
Mocne i słabe strony różnych form mentoringu

W rozdziale zaprezentowane są zestawienia zidentyfikowanych mocnych i słabych stron analizowanych form i typów mentoringu. W oddziale udzielona zostaje odpowiedź na pytanie badawcze 5: *Jakie są, według wyników badań, słabe i mocne strony poszczególnych form/typów mentoringu?*



Wyniki badań opisane w analizowanych dokumentach pozwalają na wskazanie mocnych i słabych stron poszczególnych form mentoringu, tj. **mentoringu indywidualnego**, **mentoringu grupowego**, **e-mentoringu** oraz **intermentoringu**.

MENTORING INDYWIDUALNY



Wyniki badań potwierdzają, że mentoring indywidualny dzięki swojej specyfice sprzyja powstawaniu w procesie mentoringu relacji opiekuńczych i wspomagających cały proces prowadzący do rozwijania potencjału podopiecznego. Ponadto te same wyniki badań wskazują, że mentoring indywidualny pomaga podopiecznemu opracować swoją własną wizję przyszłości oraz, że jest strategią rozwoju aktywnego partnerstwa społecznego.⁵⁰

MENTORING GRUPOWY

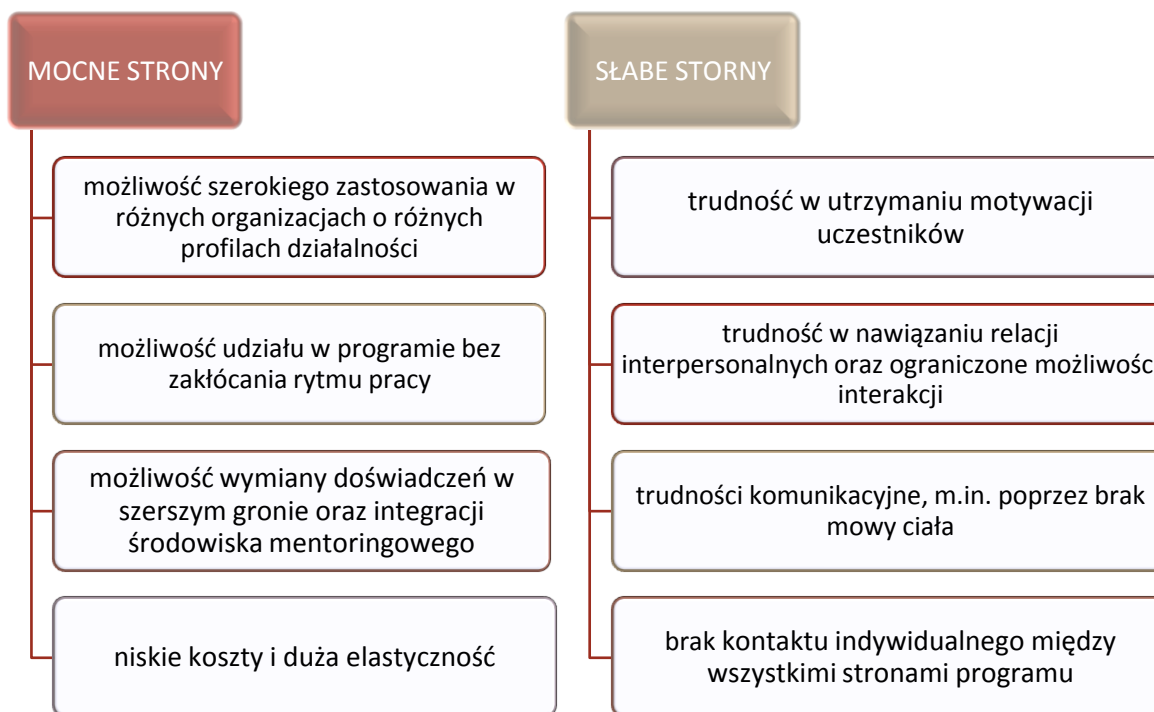


Forma mentoringu grupowego wykorzystywana jest m.in. w programach mentoringowych kierowanych do przedsiębiorców, jako że jest to jedna ze skuteczniejszych form wsparcia dla tej grupy odbiorców. W *Programie Rozwoju Przedsiębiorstw do 2020* znajdujemy odwołanie do mentoringu grupowego, który byłby realizowany dla przedsiębiorców w ramach inicjatywy inkubatorów przedsiębiorczości. Istotnym elementem i mocną stroną tej formy mentoringu, jest możliwość wymiany doświadczeń początkujących przedsiębiorców z doświadczonymi praktykami biznesu z różnych branż. Ponadto, mentoring grupowy umożliwia otrzymanie informacji zwrotnej przez podopiecznego od prowadzących warsztaty, daje możliwość nawiązania relacji interpersonalnych pomiędzy uczestnikami programu mentoringowego, daje

⁵⁰ Elements of effective practice form mentoring, third edition - National Mentoring Partnership, s. 25

możliwość nawiązania kontaktów biznesowych pomiędzy uczniami oraz rozszerzenia sieci kontaktów biznesowych, a także sprzyja wzmocnieniu kompetencji miękkich wśród wszystkich uczestników programu.⁵¹

E-MENTORING



E-mentoring, który w ostatnich latach staje się coraz bardziej popularną formą wykorzystywaną w programach mentoringowych, także został poddany ocenie ze względu na korzyści wynikające z jego wdrożenia oraz ze względu na jego ograniczenia. E-mentoring rozwija się bardzo dynamicznie za sprawą coraz lepiej dostosowanych do potrzeb pracy zdalnej oraz komunikacji interpersonalnej narzędzi i usług teleinformatycznych. Ma to także związek z niskimi kosztami i zdecydowanie większą elastycznością niż tradycyjne spotkania. Dodatkowo, nieocenioną cechą tej formy mentoringu jest komfort i łatwość nawiązywania nowych kontaktów i ich dalszego utrzymywania – nie są konieczne bezpośrednie spotkania, brak jest ograniczeń geograficznych i czasowych, a wiele kwestii można omówić przy wykorzystaniu poczty elektronicznej czy

⁵¹ *Mentoring? To takie proste.* Raport Dobrych Praktyk „Upowszechnianie i promocja idei Mentoringu w biznesie na Lubelszczyźnie i Podkarpaciu”, s. 43

komunikatorów. Ponadto, zasoby skodyfikowanej wiedzy można umieszczać na internetowych platformach edukacyjnych, które mogą być wykorzystane w każdej chwili i w każdym miejscu.⁵²

E-mentoring daje możliwość wymiany doświadczeń pomiędzy uczestnikami programu (zarówno mentorów jak i podopiecznych), pozwala na zapoznanie się uczestników oraz stały kontakt pomiędzy nimi.⁵³ Słabe strony e-mentoringu, to poza ograniczeniami natury psychologicznej, także ograniczenia związane z możliwością wystąpienia problemów technicznych, na przykład. związanych z łączem internetowym czy serwerem, które skutecznie mogą utrudnić lub uniemożliwić kontakt uczestników danego programu mentoringowego.

INTERMENTORING



W analizowanych dokumentach podkreśla się, że niewątpliwie największą korzyścią społeczną wprowadzania intermentoringu do wielu organizacji jest przeciwdziałanie przedwczesnej dezaktywizacji zawodowej osób po 50-tym roku życia. Ponadto, intermentoring jest polską realizacją dyrektywy unijnej zapobieżenia luce pokoleniowej na globalnym rynku pracy. Model

⁵² Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2009, s. 116

⁵³ *Mentoring? To takie proste*. Raport Dobrych Praktyk „Upowszechnianie i promocja idei Mentoringu w biznesie na Lubelszczyźnie i Podkarpaciu”, s. 36

intermentoring wykorzystuje umiejętności innych pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie (a w zakresie IT są to głównie osoby młode), integruje zespoły pracowników, podnosi lojalność wobec firmy oraz otwiera i motywuje pracowników do kreowania zmian w organizacji. Starsi pracownicy w przyjętym modelu mają możliwości udzielania wsparcia społecznego zarówno kierownikom, jak i młodszym kolegom. Dla kierowników są podporą, wspierają ich znacznie bardziej niż młodzi pracownicy. Z kolei młodzi pracownicy otrzymują więcej wsparcia od pracowników starszych niż od kierowników.⁵⁴

Intermentoring umożliwia zatem łączenie doświadczeń różnych pokoleń w pracy, przez co staje się jednym z bardzo istotnych elementów zarządzania kapitałem ludzkim. Dzięki niemu można skutecznie wzmacniać wymianę doświadczeń i rozwój umiejętności pracowników w różnym wieku, tj. z powodzeniem starsi pracownicy uczą się obsługi nowych urządzeń, programów i technologii, a młodszy korzystają z ich bogatego i zróżnicowanego doświadczenia zawodowego. Dzięki zastosowaniu intermentoringu w firmie udaje się wykorzystać mocne strony obu grup, w celu rozwoju całej organizacji i każdego z pracowników z osobna.

Podsumowując należy stwierdzić, że każda forma mentoringu posiada zarówno mocne, jak i słabe strony, a analiza zgromadzonego materiału nie pozwala na wskazanie, która z form mentoringu jest najefektywniejsza. O wyborze konkretnej formy mentoringu powinny decydować zdefiniowane przez organizatora procesu mentoringu cele, które mają być osiągnięte w ramach programu mentoringowego oraz poprzez korzyści zarówno dla samej organizacji, jak i dla poszczególnych podmiotów bezpośrednio zaangażowanych w proces mentoringowy. Znajomość specyfiki danego przedsiębiorstwa, jej kultury organizacyjnej, celu mentoringu oraz zasobów ludzkich i technicznych, którymi dysponuje organizacja pozwoli na wybór odpowiedniej formy mentoringu, która najlepiej spełni oczekiwania stron wdrażanego programu i będzie najskuteczniejsza dla danego przedsiębiorstwa, mentorów oraz ich podopiecznych.

⁵⁴ *Model intermentoring. Podręcznik dla organizacji*, Żorska Izba Gospodarcza, 2007, s. 8-9, 26

Bibliografia

1. Alred G., Bob Garvey B., Smith R., *The Mentoring Pocketbook*, Management Pocketbooks Ltd, Alresford U.K. 2000
2. Bąbska B., Jordan P., Popłońska-Kowalska M., Skrzypczak B., Deja A., *Raport z fazy pilotażowego wdrażania modelu organizowania społeczności lokalnej*, Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, Instytut Spraw Publicznych, <http://www.osl.org.pl/wp-content/uploads/2013/06/Raport-z-fazy-pilota%C5%BCu.pdf>
3. Carvin, B. 2009. *The Great Mentor Match*, "T+D", 63 (1): 46–50
4. Codes of ethics - European Mentoring & Coaching Council, <http://www.emccouncil.org/src/ultimo/models/Download/4.pdf>
5. Elements of effective practice form mentoring, third edition - National Mentoring Partnership, http://www.mentoring.org/downloads/mentoring_1222.pdf
6. Gojny M., Zbierowski P., *Intermentoring pokoleniowy jako metoda walki z konsekwencjami procesu starzenia się społeczeństwa w organizacjach*, WSPÓŁCZESNE ZARZĄDZANIE 2/2013, http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=3&cad=rja&ved=0CDoQFjAC&url=http%3A%2F%2F8723.indexcopernicus.com%2Ffulltxt.php%3FICID%3D1072804&ei=69GVUsDJNsfMywPW_oCgDQ&usg=AFQjCNEsY3Alt2M5pZxJYIO3vw3ExQR6cQ
7. Hegstad, C. D., Wentling, R. M. 2004. The development and maintenance of exemplary formal mentoring programs in fortune 500 companies. *Human Resources Kram & Chandler*, 2005
8. *Investigating the use of the SOUL Record within the East Mentoring Forum*, The Research Centre, City College Norwich, Norwich 2005
9. IRCM Standards and Ethics for Coaches and Mentors, http://ircm-register.org/index.php?page=se_coaches_mentors



10. Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz, 2009, <http://mentoring.com.pl/mentoring2.pdf>
11. *Kształcenie przez całe życie*, Warszawa, PARP 2013, http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20121128143313/Kształcenie_przez_całe_życie.pdf?1354109622
12. *Mentoring i Coaching w służbie przedsiębiorczości*, raport merytoryczny po konferencji, Warszawa 2011, <http://www.thecoaches.pl/files/451/4e15778032571/1%20Raport.pdf>
13. *Mentoring niewykorzystany kapitał polskich firm* – wnioski z badania polskich firm w zakresie szeroko rozumianego e-learningu i mentoringu przeprowadzonego przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, <http://www.strefabiznesu.nowiny24.pl/artukul/mentoring-niewykorzystany-kapital-polskich-firm-7809.html>
14. *Mentoring? To takie proste*. Raport Dobrych Praktyk „Upowszechnianie i promocja idei Mentoringu w biznesie na Lubelszczyźnie i Podkarpaciu”, <http://www.lfr.lublin.pl/upload/mentoring/LFR%20mentoring%20netw.pdf>
15. *Międzypokoleniowy transfer wiedzy w polskich firmach – mentoring i e-learning*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2009, http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/Raporty/201012_wyksztalcenie_pracownika/Wyksztalcenie_pracownikow_raport_koncowy.pdf
16. *Młodość czy doświadczenie? Kapitał ludzki w Polsce*, Warszawa, PARP 2013, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/626/16433.pdf>
17. *Model intermentoring. Podręcznik dla organizacji*, Żorska Izba Gospodarcza, 2007, http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/model_intermentoringu_podrecznik_dla_organizacji_do_internetu.pdf
18. Petrin R. D., *Najlepsze praktyki w profesjonalnym mentoringu*, prezentacja z kongresu Kadry 2010, http://www.solvepartners.pl/docs/najlepsze_praktyki.pdf
19. Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014 – 2020, http://www.poig.gov.pl/2014_2020/konsultacje/Documents/Projekt_POIR_09_09_2013.pdf
20. Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014 – 2020, http://www.efs.gov.pl/2014_2020/konsultacje/Documents/projekt_POWER_06092013.pdf

21. Program Rozwoju Przedsiębiorstw do 2020,
<http://www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci/Polityki+przedsiębiorczosci+i+innowacyjnosci/Program+Rozwoju+Przedsiębiorstw>
22. Raport z badania ewaluacyjnego program mentoringowego PPA (Polish Psychologists' Association),
http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.polishpsychologists.org%2Fwp-content%2Fuploads%2F2012%2F12%2FMentoring%2BEwaluacja%2Bedycja%2BII%2BFIN.doc&ei=D_alUtylJoStHQeb3oD4BQ&usq=AFQjCNGi92U3TkzxcWzBCQfkLyhqvGpiyA
23. RPO województwa lubelskiego na lata 2014 – 2020,
<http://www.rpo.lubelskie.pl/widget/file/get/1372759546506824.pdf/Wst%25C4%2599pny%2Bprojekt%2BRegionalnego%2BProgramu%2BOperacyjnego%2BWojew%25C3%25B3dztwa%2BLubelskiego%2Bna%2Blata%2B2014-2020/>
24. RPO województwa małopolskiego na lata 2014 – 2020,
http://www.malopolskie.pl/Pliki/2013/Za%C5%82%C4%85cznik_wst%C4%99pny%20projekt%20RPO%202014-2020_poZWM.pdf
25. Rzechowska E., Garbacz A., Kajda M., Zaborek K., *Osoby 50+ na rynku pracy: intermentoring jako model budowania dojrzałej współpracy międzypokoleniowej*,
http://www.lbs.pl/projekt/dezaktywizacja/files/Zaborek_art.pdf
26. Szczucka A., Turek K., Worek B., *Kształcenie po szkole. Uczenie się dorosłych, inwestycje w kadry w przedsiębiorstwach, instytucje szkoleniowe*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012,
http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20120425224717/Kszta_cenie_po_szkole.pdf?1335387612
27. The International Mentoring Association Mentoring Program Standards,
<http://mentoring-association.org/standards/>
28. Wasilewska A., Ziarkowska E., (red), *50 + Mentoring*, Centrum Techniki Okrętowej S.A., Gdańsk 2008, http://www.zie.pg.gda.pl/zwi/zbiory/kapital/PODRECZNIK_MENTORING.pdf

**„Ewaluacja tematyczna: Mentoring – popularność i skala wykorzystania mentoringu
w polskich przedsiębiorstwach, ocena skuteczności tego narzędzia przez przedsiębiorstwa,
ścieżki wyboru i edukacji mentorów”**

Analiza danych i dokumentów zastanych (desk-research)

Polskie Stowarzyszenie Mentoringu



Polskie
Stowarzyszenie
Mentoringu

grudzień 2013 r.