



# PIGUŁKA WIEDZY MENTORING



ul. Mysłowicka 15  
01-612 Warszawa  
tel.: (+48) 22 266 08 48

e-mail: [biuro@projektgamma.pl](mailto:biuro@projektgamma.pl)

www: [www.projektgamma.pl](http://www.projektgamma.pl)

## JAK WDROŻYĆ PROGRAM MENTORINGU W FIRMIE?

---

Firmy chcące nie tylko przetrwać, lecz także zapewnić sobie obiecującą przyszłość zdają sobie sprawę, że umiejętność kreowania, przekazywania i zdobywania wiedzy stała się kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji uczącej się. Zarządzanie wiedzą w organizacji umożliwia szybkie reagowanie na zmiany i lepsze adaptowanie się firmy do labilnego otoczenia.

Jednym z najtańszych i jednocześnie najskuteczniejszych sposobów na zarządzanie wiedzą w firmie jest program mentoringu.

## CZEGO MOŻEMY SIĘ OD SIEBIE NAUCZYĆ?

---

Istotą mentoringu jest optymalne wykorzystywanie wiedzy, która jest aktualnie w firmie. Kapitał intelektualny organizacji może być uruchomiony przez zadanie sobie prostego pytania: „Czego możemy się od siebie nauczyć?”.

Mentoring to nic innego jak klasyczna formuła przekazywania wiedzy oparta na relacji mistrz–uczeń. Relacja ta jest zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Rolą mistrza jest natomiast inspirowanie, stymulowanie, motywowanie i kształtowanie ucznia.

Program mentoringu, dzięki swojej elastyczności i niewielkim kosztom, może być z powodzeniem wdrożony do każdej organizacji. Jego wprowadzenie sprzyjać będzie rozwijaniu twórczej i opartej na ścisłej współpracy kultury organizacyjnej, co w długim okresie będzie miało pozytywny wpływ na relację firmy z jej otoczeniem i klientami.



## 4 KROKI WDROŻENIA PROGRAMU MENTORINGU W FIRMIE

---

Chcąc wprowadzić mentoring do organizacji, należy pamiętać o 4 krokach:

1. **Rekrutacja grupy mentorów i grupy mentee.**
2. **Przygotowanie mentorów.**
3. **Dobór par mentor-mentee.**
4. **Monitorowanie i ocena programu mentoringu.**

## REKRUTACJA MENTORÓW I MENTEE

---

Jednym z czynników, który ma zasadnicze znaczenie dla opracowania programu mentoringu, jest dostosowanie struktury programu do kultury firmy. Jeśli w firmie kultura jest mocno formalna, to w rekrutacji najlepiej uruchomić formalny proces aplikacji.

### Tworzenie grupy mentorów

**Formalny proces aplikacji powinien zawierać:**

- cele stawiane mentorom,
- minimalne wymogi w zakresie czasu poświęconego na mentoring przez mentora,
- czas trwania relacji mentoringu,
- benefity proponowane mentorom,
- przeprowadzenie rozmów rekrutacyjnych z mentorami.

**Jeśli kultura firmy ma charakter nieformalny, to należy:**

- określić minimalne wytyczne dotyczące programu,
- pozostawić więcej swobody mentorom w kształtowaniu charakteru i zakresu mentoringu,
- pozwolić na nieformalne zobowiązanie się mentorów do podjęcia się tej roli.



Rekrutowanie grupy mentorów powinno mieć związek z celami całego programu mentoringu. Określenie jasnych celów wdrożenia mentoringu determinuje kompetencje, które firma chce przekazywać przez mentorów, i jednocześnie precyzuje profil kompetencyjny grupy mentorów.

## Tworzenie grupy mentee

Pierwszym krokiem w rekrutacji do grupy mentee jest dokonanie kalibracji kandydatów z uwzględnieniem dwóch kryteriów:

- 1. Obecne wyniki osiągnięte przez mentee.**
- 2. Potencjał mentee.**

Drugim krokiem jest selekcja kandydatów na podstawie dokonanej wcześniej kalibracji. Rekrutowanie do grupy mentee zakłada aspekt ekonomii programu, tj. uzyskanie możliwie najlepszych i najszybszych rezultatów przy minimum kosztów. Stąd najbardziej obiecującą grupą mentee będą pracownicy o stosunkowo największym potencjale rozwojowym i dobrych rezultatach swojej pracy.

W przeciwnym wypadku, tj. udział mentee o słabych rezultatach i małym potencjale, pojawią się z pewnością rozczarowujące wyniki programu mentoringu.

Trzecim krokiem jest przeprowadzenie rozmów rekrutacyjnych z mentee, podczas których przekazywane są niezbędne informacje na temat programu mentoringu.

## PRZYGOTOWANIE MENTORÓW

---

Istnieje wiele form uczenia i przygotowywania mentorów do tej roli. Mogą to być moderowane warsztaty, podczas których prowadzone są dyskusje na temat roli i zadań mentora, mogą to być szkolenia z tej tematyki, może być to forma działania „mentor dla mentora” lub wspólny bootcamp dla mentorów i mentee, podczas którego mogą się bliżej poznać i przedyskutować ważne dla programu mentoringu zagadnienia.

Ale bez względu na formę przygotowania mentorów istnieją zasadnicze punkty, które muszą zaistnieć w każdym programie przygotowawczym:

- **Wyjaśnienie, dlaczego mentoring nie jest stratą czasu**  
Nawet mentorom, którzy chętnie zaangażują się w program, trudno jest dostrzec początkowo wartość sesji mentoringu. Zamiast tłumaczyć mentorom, dlaczego powinni uczestniczyć w tym programie, warto pomóc im dostrzec i zrozumieć wizję programu i jego wagę dla nich i dla firmy jako całości. Dobrą praktyką jest znalezienie osób, które miały dobre doświadczenia z mentoringu w przeszłości, niekoniecznie w obecnej firmie.
- **Zarządzanie oczekiwaniami**  
Ponieważ słowo „mentoring” ma wiele konotacji, mentorzy mogą pomyśleć: „Mój podopieczny to osoba, która będzie promowana na moje miejsce, a ja mam jej w tym pomóc”. Należy wyraźnie nakreślić cele mentoringu oraz to, czego mogą się spodziewać zarówno mentorzy, jak mentee, a także czego nie powinni oczekiwać od tego programu.
- **Format mentoringu**  
Czy pary mentorskie (mentor i mentee) mogą wybierać sposób realizacji i czas w zależności od swoich celów i preferencji, czy firma proponuje formalny format takich relacji? To jest zasadnicze pytanie, na jakie mentorzy powinni znać odpowiedź.
- **Ocena efektów mentoringu**  
Niezależnie od formatu mentoringu istotne jest przygotowanie mentorów do tego, aby potrafili zmierzyć, czy ich działania zmierzają we właściwym kierunku i czy podopieczny robi postępy.

## DOBÓR PAR MENTOR-MENTEE

---

Tammy Allen, profesor psychologii na University of South Florida i współautor opracowania „Projektowanie programów mentorskich”, zachęca, aby pomyśleć o doborze par mentor-mentee jak na pewnego rodzaju serwis randkowy. Co prawda wiele firm stosuje losowe procesy dopasowywania par, co przypomina losowanie nazwisk z kapelusza, ale praktycy mentoringu są zgodni, że programy, w których uczestnicy mają pewne dane wejściowe, są zazwyczaj najbardziej udane.

Ułatwieniem w doborze w pary może być wykorzystanie przykładowych praktyk:

- Wypełnienie przez mentorów i mentee arkuszy informacyjnych zawierających informacje na temat tego, co mentor może zaoferować, a co mentee chciałby uzyskać z relacji z mentorem.
- Przeprowadzenie wywiadów lub ankiet wśród mentorów i mentee przez „komitet projektowy” i przedstawienie na ich podstawie zaleceń dla każdego mentee i mentora co do doboru w pary.
- Zaoferowanie mentee i mentorom kilku opcji do wyboru.
- Zorganizowanie możliwości bezpośrednich spotkań pomiędzy mentorami i mentee, podczas których jest możliwość osobistej rozmowy i lepszego poznania się ludzi. Na podstawie tych rozmów dokonuje się doboru mentorów i mentee.
- Wprowadzenie okresu próbnego, po którym mentor i mentee wspólnie decydują, czy chcą kontynuować relację.

## MONITOROWANIE I OCENA PROGRAMU

---

Monitorowanie procesu i ocena jego efektów są możliwe poprzez określenie na początku procesu dwóch zmiennych:

- **celów,**
- **planu działań.**

### Cele:

Wyznaczanie celów jest zawsze cenne i ważne, szczególnie w mentoringu. Realizacja mentoringu bez wyznaczonego celu jest jak pływanie statkiem bez określonego kursu. Przypomina to bardziej dryfowanie, stracimy przez to wiele czasu i energii, a nie wiemy, dokąd dotrzemy. Bez świadomości celu możemy łatwo się zagubić i wykonywać wiele niepotrzebnych zadań, które nie zbliżają nas do osiągnięcia sukcesu. Określenie celu pozwala wybrać najkrótszą drogę do tego, co chcemy osiągnąć przez program mentoringu.

W wymiarze organizacyjnym cele programu powinny być sformułowane zgodnie z modelem SMART, czyli:

- jakie konkretne kompetencje będą rozwinięte,
- w jaki sposób stwierdzimy, że są one rozwinięte,
- jaki jest związek tych kompetencji z celami firmy,
- na ile realny jest poziom aspiracji,
- kiedy sprawdzimy efekty programu.

## **Plan działań:**

Plan działań to projekcja etapów realizacji programu mentoringu. W zasadzie jest on rozwinięciem formuły SMART i zawiera opis następujących elementów:

- zakres wiedzy do zdobycia przez mentee,
- opis umiejętności do opanowania przez mentee,
- definicja postaw, które powinny być rozwinięte,
- potrzebne zasoby poza wsparciem mentora (np. dodatkowe szkolenia, studia etc.),
- określenie mierników,
- ustalenie czasu realizacji poszczególnych etapów rozwoju mentee.

Program mentoringu najczęściej jest oceniany po 6-9 miesiącach. Po tym czasie można wprowadzić niezbędne korekty do programu, tak aby możliwa była jego kontynuacja.

## **Oceniając efekty mentoringu, można wykorzystać:**

- Przeprowadzenie ankiety wśród mentee na temat ich odbioru procesu.
- Porównanie wyników oceny rocznej lub 360 stopni sprzed programu mentoringu i po realizacji programu.
- Przeprowadzenie AC/DC przed programem mentoringu i po nim.