

OPIS WYMOGÓW JAKOŚCI ŚWIADCZENIA USŁUG - MENTORING

Czym jest mentoring?

Aby wykorzystać potencjał kryjący się w usługach z zakresu mentoringu warto wiedzieć czym on jest i czego po nim możemy się spodziewać.

Zakładamy, że **mentoring** to proces mający na celu rozwój kompetencji i potencjału zawodowego pracownika. Opiera się on o relację między mentorem/mistrzem a uczestnikiem/podopiecznym polegającą na tym, że mentor wykorzystując własne kompetencje i doświadczenie ułatwia rozwój podopiecznego. Efektem tych działań powinno być zwiększenie skuteczności w realizacji własnych celów w obszarze zawodowym i/lub osobistym.

Usługi mentoringowe mogą przybierać różną postać ważne jest jednak to, aby pamiętać, że:

- Powinny być ukierunkowane na rozwój potencjału zawodowego konkretnych osób uczestników (czasem nazywanych "mentee").
- Organizacje korzystające z tego typu usługi (Odbiorcy) mogą liczyć na konkretne korzyści wynikające z rozwoju potencjału zawodowego uczestników.
- Powinny być realizowane przez mentorów o odpowiednim zakresie kompetencji zawodowych, przygotowanych do tej roli oraz przestrzegających podstawowych zasad etyki pracy w tym zakresie.

Mentoring bywa czasem utożsamiany / mylony z coachingiem. Rzeczywiście - obie metody działań rozwojowych nie tylko wyglądają podobnie lecz także mogą mieć podobne cele. Zasadnicza różnica polega na tym, że coaching jest relacją w pełni partnerską, podczas gdy mentoring ma charakter relacji mistrz-uczeń. Mentor powinien być osobą o dużym doświadczeniu i osiągnięciach (znacznie większych niż podopieczny) w dziedzinie objętej naszym zainteresowaniem. W coachingu nie ma takiego wymogu. Mentor może też udzielać konkretnych rad oraz pokazywać na własnym przykładzie pożądane zachowania, czego w przypadku coachingu nie powinno się robić. Różnice między coachingiem a mentoringiem nie powinny jednak być traktowane ortodoksyjnie. Ostatecznie, najważniejsze są potrzeby rozwojowe konkretnych osób - uczestników danego procesu. Czasem lepszym rozwiązaniem może okazać się coaching a czasem mentoring.

Podstawowy opis usługi związanej z mentoringiem może być zasadniczo dość prosty. Zwykle jest to czasowa relacja oparta o szereg spotkań i konsultacji (także zdalnych) między mentorem a podopiecznym ukierunkowanych na rozwój potencjału tej drugiej strony. Tym bardziej należy zwrócić uwagę na opisy celów, programu i grupy docelowej, gdyż te elementy wskazują na jak wykonawca rozumie tą usługę i co tak naprawdę ma do zaoferowania.

Korzyści

Właściwie przygotowany program mentoringowy powinien przynosić korzyści zarówno organizacji (Odbiorcy) programu jak i jego uczestnikom (odbiorcy / mentee). Im bardziej korzyści te są powiązana z konkretnymi potrzebami organizacji i uczestników tym lepiej.

Do podstawowych korzyści programów mentoringowych dla organizacji (Odbiorcy) można zaliczyć:

- Wzrost lojalności pracowników.
- Zwiększenie efektywności pracowników.
- Pozyskanie unikatowego "know-how".
- Wdrożenie pracowników w kulturę organizacji.
- Wzrost skuteczności pracy zespołowej.
- Wzrost motywacji i satysfakcji pracowników.
- Zwiększenie poziomu innowacyjności.
- Wzrost efektywności rekrutacji wewnętrznej.
- Zatrzymanie wiedzy w organizacji.

Korzyści dla uczestników programów mentoringowych (mentee):

- Zwiększenie szans na rozwój zawodowy.
- Zwiększenie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych.
- Zwiększenie świadomości własnego potencjału zawodowego.
- Zwiększenie poczucia bezpieczeństwa i stabilności zawodowej.
- Inspiracja do rozwoju.
- Wzrost motywacji do pracy.
- Większy poziom innowacyjności.

Wyróżniki jakościowe usługi mentoringu

Istnieje kilka czynników decydujących o jakości mentoringu. Najważniejsze z nich to:

1. Jasno zdefiniowane, mierzalne oraz powiązane z potrzebami Odbiorców (firma) i uczestników (podopieczni) cele programu.
2. Odpowiednie przygotowanie osoby pełniącej rolę mentora.
3. Jakość relacji między mentorem i podopiecznym.

Pozostałe elementy kształtujące usługę mentoringu, takie jak ilość spotkań między mentorem a podopiecznym, czas ich trwania, forma kontaktów etc. są uzależnione od zakresu celów rozwojowych które chcemy osiągnąć. Jeśli np. mentoring ma służyć wdrożeniu nowych pracowników sprzedaży do pracy, to czas trwania i ilość sesji mogą być ograniczone. Jeśli jednak jest on ukierunkowany na przygotowanie nowych kierowników projektów to należy się liczyć z długofalowym i rozbudowanym procesem.

Opis celu usługi

Odpowiednio opisany cel jest podstawowym elementem dobrego opisu każdej usługi mentoringowej. Zarówno Odbiorcy jak i uczestnicy muszą po prostu wiedzieć co zyskają, jakich korzyści mogą się spodziewać dzięki tej usłudze. Jest to szczególnie istotne w przypadku mentoringu, gdyż usługa ta często jest utożsamiana z ogólnym wsparciem rozwojowym, którego efekty trudno jest opisać. Dobrze przygotowany mentoring po prostu musi być ukierunkowany na osiągnięcie konkretnych celów. Cel powinien podkreślać nie tylko potencjalne korzyści ale także wskazywać specyfikę samego mentoringu aby pokazać, dlaczego właśnie ta forma jest adekwatną odpowiedzią na potrzeby odbiorców i uczestników.

Dobrze jest, jeżeli cel usługi mentoringowej jest formułowany z wykorzystaniem zasady SMART. Zgodnie z tą zasadą cel powinien być:

- Specyficzny, czyli dobrze określony i zrozumiały (ang.: *Specific*),
- Mierzalny - pozwalający na ocenę stopnia realizacji (ang.: *Measureable*),
- Atrakcyjny - powiązany z korzyściami (ang.: *Attractive*),
- Realistyczny czyli możliwy do osiągnięcia (ang.: *Realistic*)
- Określony w czasie (ang: *Time bound*) - ze wskazanymi ramami czasowymi.

Nie musi to być opis celu zbudowany według sztywnego formatu, lecz wykorzystujący podaną zasadę, jako formułę porządkującą. Chodzi o to, aby potencjalny odbiorca dokładnie wiedział, czego może się spodziewać i jakie warunki muszą być spełnione, aby te oczekiwania zostały spełnione. Warto też pamiętać, że zasada SMART znacząco ułatwia późniejszą ocenę usługi, szczególnie w takich aspektach jak wskaźniki realizacji (*Mierzalność*) oraz czas realizacji. Osiągnięcie głównego celu będzie podlegać ocenie w rejestrze przez klientów po zakończeniu usługi. Dlatego też konieczne jest wcześniejsze podanie konkretnych wskaźników realizacji celów. Wskaźniki mogą być ilościowe (np.: *zwiększenie ilości pracowników posiadających określone kwalifikacje o X%*) lub jakościowe (np.: *wzrost kompetencji uczestników programu o jeden poziom*) jednak zawsze powinny być sformułowane w ten sposób, aby można było je zweryfikować po zakończeniu usługi.

W odniesieniu do usług mentoringu cele mogą mieć charakter zarówno biznesowy jak i edukacyjny. Ze względu na specyfikę tej usługi warto jednak przede wszystkim zwrócić uwagę na wskaźniki celów edukacyjnych. Jeśli nie prowadzą one do zdobycia formalnych kwalifikacji, (co także może być wykorzystane, jako wskaźnik), to wskaźnikiem może być wzrost poziomu wiedzy, umiejętności lub kompetencji społecznych. Musimy jednak mieć pewność, że zapewnione są odpowiednie narzędzia do oceny tych wskaźników.

CELE BIZNESOWE	CELE EDUKACYJNE
<p>Odnoszą się do korzyści organizacyjnych (czyli Odbiorców usługi) w sferze ekonomicznej i rynkowej. Obszary te należy rozumieć dość ogólnie. Chodzi przede wszystkim o wskazanie czy cele danej usługi da się odnieść do kondycji finansowej i/lub rynkowej danej firmy. Przy wskazaniu tych celów należy być bardziej specyficznym i odnosić się do konkretnych określeń typu "obniżenie kosztów wynikających z rotacji pracowników o 20% w ciągu roku" (cel ekonomiczny) lub "zmniejszenie ilości reklamacji składanych przez klientów zewnętrznych o 20% w ciągu roku" (cel rynkowy). Chodzi o to, że powinniśmy być w stanie ocenić poziom realizacji zakładanych celów.</p>	<p>Odnoszą do zakresu wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych uczestników usługi (w tym przypadku mentee). Należy wskazać jakie zakresy wiedzy, umiejętności i kompetencji ulegną rozwojowy i w jakim zakresie . Może to być na przykład "wzrost wiedzy i umiejętności zarządzania projektami pozwalający na samodzielną realizację małych projektów".</p>

Osoby prowadzące mentoring - mentor

Jakość usług mentoringowych w sposób szczególnie zależy od samych realizatorów usługi, czyli mentorów. Warto zatem zapoznać się z możliwie precyzyjną prezentacją realizatorów tej usługi, tak aby nie mieć wątpliwości, że dokonujemy właściwego wyboru. Informacje te są wprowadzana z

wykorzystaniem zunifikowanego formularza pozwalającego Odbiorcom na porównywanie profili potencjalnych mentorów.

Kto może być mentorem?

W klasycznym podejściu mentor to bardziej doświadczony pracownik, rodzaj mistrza, który doskonale zna swój fach i jest gotów pomóc w rozwoju mniej doświadczonych pracowników. Dawno już jednak rozumienie roli mentora zostało znacznie poszerzone. Można bowiem być mentorem dla osób z innej firmy, przedsiębiorców rozwijających własne firmy a nawet osób szukających swego miejsca na rynku pracy. Ważne jest jednak aby mentor:

- Posiadał bogate doświadczenie w dziedzinie, która ma być objęta wsparciem.
- Miał odpowiednie kompetencje pozwalające mu/jej prowadzić proces mentoringu.
- Przestrzegał zasad szeroko rozumianej etyki zawodowej

Kompetencje mentora

Opis przygotowania mentora powinien umożliwiać identyfikację jego podstawowych kompetencji powiązanych z tą rolą. Sugerowany zakres kompetencji mentorów.

KOMPETENCJA	KRÓTKI OPIS
Komunikatywność	Zdolność do jasnego i precyzyjnego wyrażania się. Właściwe rozumienie wypowiedzi innych osób, umiejętność (aktywnego) słuchania, porozumiewania się z rozmówcami oraz udzielania informacji zwrotnych.
Budowanie relacji	Nawiązywanie i budowanie dobrych relacji. Dbałość o otwarte kontakty i efektywną współpracę. Pozyskiwanie i rozwój zaufania.
Umiejętność dzielenia się wiedzą i doświadczeniem	Zdolność do wspierania procesów uczenia się i rozwoju innych ludzi, ze szczególnym uwzględnieniem relacji "jeden do jednego". Znajomość narzędzi / technik pracy coachingowej. Umiejętność określania potencjału podopiecznego (mentee).
Wiedza profesjonalna	Wykorzystanie wiedzy, umiejętności i doświadczenia zawodowych (powiązanych z zakresem działań mentoringowych) pozwalające na wykonywanie zadań zawodowych na wysokim poziomie. Dobra orientacja w dziedzinie związanej z daną dziedziną działalności zawodowej.
Etyka zawodowa	Świadome przestrzeganie i modelowanie zachowań zgodnych z wartościami istotnymi dla wszystkich interesariuszy procesu mentoringu (firma / uczestnik / mentor). Przestrzeganie zasad etyki zawodowej.
Zarządzanie sobą	Świadomość własnych emocji postaw, przekonań i celów oraz swoich mocnych stron i umiejętności. Możliwość ich świadomego kształtowania i wykorzystania.

Zestawienie to w żaden sposób nie wyczerpuje zakresu możliwych i pożądanych u mentora kompetencji. Stanowi raczej pewną bazę, którą warto uwzględnić w charakterystyce mentorów dedykowanych do danej usługi.

Etyka mentora

Rola mentora jest specyficzna gdyż opiera się o zaufanie między min samym a jego podopiecznym. Wymaga to wysokiego poziomu etyki zawodowej rozumianej nie tylko jako kompetencja lecz także uznawania i pielęgnowania szeregu wartości. Należą do nich:

- Zaufanie - to fundament relacji mentoringowej. Zaufanie buduje się na prawdomówności i wiarygodności zawodowej. Mentor po prostu musi znać się na tym co jest objęte przedmiotem mentoringu i mówić prawdę.
- Poufność - pracując z podopiecznym mentor pozyskuje informacje, które należy traktować jako poufne.
- Otwartość - istotą pracy mentora jest modelowanie odpowiednich zachowań na własnym przykładzie. Mentor nie może zatem "ukrywać" swoich kompetencji przed podopiecznym.
- Profesjonalizm relacji. Relacja między mentorem a podopiecznym często jest głębsza niż między typowymi współpracownikami. Ważne jest jednak aby zachować odpowiedni balans między bliskością a dystansem. Szczególnie istotne jest pozytywne kończenie relacji mentoringowej i przejście do typowej relacji koleżeńskiej.

Znaczna część profesjonalnych mentorów należy do stowarzyszeń i grup społecznościowych, które mogą mieć własne systemy etyki pracy mentora. Warto się z nimi zapoznać aby mieć pogląd na sposób myślenia o tego typu działalności.

Relacja między mentorem a podopiecznym

Profesjonalne przygotowanie mentora nie gwarantuje odpowiedniej jakości relacji między nim a jego podopiecznym. Relacja ta opiera się zwykle o obopólną otwartość i zaufanie. Oznacza to, że nie tylko mentor ale także potencjalny uczestnik programu mentoringowego powinien być do niego przygotowany.

Przygotowanie uczestnika / podopiecznego:

- Świadomość celu i osobistych korzyści w uczestnictwa w programie mentoringowym.
- Przyzwolenie na obserwowanie i omawianie własnych działań przez mentora.
- Otwartość na informacje zwrotne dotyczące własnego funkcjonowania zawodowego.
- Gotowość do rozwoju zawodowego na bazie uwag i sugestii ze strony bardziej doświadczonych osób (mentora)

Odpowiedni program mentoringowy powinien zatem określać:

- Sposób przygotowania uczestników do programu.
- Sposób dobierania par mentor - podopieczny.
- Sposoby radzenia sobie z sytuacjami niedopasowania relacji mentor - podopieczny.