



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

INSTRUKCJA WDROŻENIA MENTORINGU Z WYKORZYSTANIEM METODY JOB SHADOWING

MENTORING - WPROWADZENIE

Definicja: Mentoring to metoda rozwoju ludzkiego potencjału opierająca się na relacji pomiędzy mentorem, czyli osobą o dużym doświadczeniu określonej dziedziny wiedzy (technologii, procedur, umiejętności branżowych) oraz jego mniej doświadczonymi podopiecznymi, korzystającymi z jego wskazówek na drodze samodoskonalenia i dążenia do autonomii. Współpraca między uczestnikami tego procesu przebiega najczęściej w kontakcie bezpośrednim i jest ograniczona określonymi ramami czasowymi i liczbą spotkań.

Ciekawostka

Słowo mentoring wywodzi się ze starożytnej Grecji. Początkowo oznaczało ono relację osoby starszej oraz doświadczonej życiowo (filozofa, myśliciela) z człowiekiem młodym, niewykształconym i dopiero kształtującym swoje talenty. Można je było spotkać również na kartach literatury - imię Mentor nosił jeden z bohaterów Homerskiej Odysei. Miał on za zadanie przekazać swoją wiedzę i doświadczenie synowi Odyseusza, Telemachowi, podczas spowodowanej wojną nieobecności ojca chłopca.

Idea mentoringu: opiera się na pomysłach przekazywania wiedzy i umiejętności pomiędzy ludźmi, np. pracownikami organizacji. Pozwala to na zachowanie ciągłości informacyjnej – pracownicy starsi stażem wdrażają w obowiązki młodszych, dzięki czemu firma jest w stanie działać nieprzerwanie, niezależnie od zmian w strukturze zatrudnienia. Mówiąc wprost, nawet jeśli doświadczony pracownik opuści kiedyś organizację, inni są w stanie efektywnie przejąć jego dotychczasowe obowiązki.

Mentoring służy rozwojowi kompetencji zawodowych pracownika. Korzysta on z wiedzy, doświadczenia i umiejętności praktycznych mentora, w celu zwiększenia swojej skuteczności w różnych obszarach działania zawodowego.

Zapamiętaj

MENTORING to relacja typu mistrz – uczeń, pomiędzy mentorem i jego podopiecznym. Jako działanie realizowane wewnątrz organizacji, rozwija konkretne umiejętności pracownika w celu usamodzielnienia go w pełnionej roli zawodowej.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

CZAS TRWANIA I FORMA PROCESU

Mentoring to szczególna forma szkolenia poprzez dostarczanie i doświadczanie wsparcia, mająca zwykle charakter długotrwały. W różnych przypadkach może trwać od miesiąca do nawet kilku lat. Rekomendowany w tym opracowaniu cykl spotkań mentoringowych powinien być realizowany w formie 1-2-godzinnych spotkań, trwających łącznie około 20 godzin zegarowych. Ostateczna decyzja dotycząca wymiaru godzinowego oraz czasu trwania poszczególnych sesji mentoringu należy jednak do kierownictwa firmy.

Mentoring w miejscu pracy może być prowadzony w dwóch wariantach. W formie odgórnie ustalonej przez organizację lub jako samoistna relacja pomiędzy współpracownikami.

- ✓ **Mentoring zaaranżowany** przebiega w ramach określonego programu, pomiędzy wyznaczonymi uczestnikami, w zgodzie ze ściśle opisanymi zasadami, celami i terminami spotkań. Współpraca mentorska jest w nim poddawana ewaluacji, czyli ocenie uzyskanych efektów.
- ✓ **Mentoring prowadzony nieformalnie** opiera się natomiast na spontanicznej relacji typu mistrz-uczeń. Jego szczegóły nie są narzucane przez ustalony program ani kontrolowane przez organizację. Są raczej wynikiem niepisanej umowy pomiędzy mentorem a podopiecznym, która tworzona jest w przebiegu naturalnych kontaktów pracowniczych.

METODA JOB SHADOWING

Definicja: Job Shadowing to w wolnym tłumaczeniu *śledzenie pracy*. To tak zwany *staż towarzyszący*, który polega na obserwowaniu pracy wykonywanej przez doświadczonych specjalistów. Metoda ta może z powodzeniem pełnić funkcję jednego z elementów wchodzących w skład mentoringu. Będzie to rozszerzenie innych prowadzonych działań, takich jak rozmowy i ćwiczenia.

W metodzie Job Shadowing obserwatorami są pracownicy o mniejszym stażu pracy lub słabiej wykwalifikowani w zakresie rozwijanej w procesie mentoringu kompetencji. Ich rola polega na śledzeniu sposobu wykonywania obowiązków zawodowych przez mentora. Jednocześnie podczas obserwacji podopieczni nie podejmują działania praktycznego, a jedynie zadają pytania, inicjują dyskusje czy wyrażają swoje przemyślenia. Aktywności te pozwalają im na poznanie specyfiki pracy na danym stanowisku, skłaniają ich do refleksji na temat wykonywanych zadań oraz diagnozy własnych umiejętności w tym kontekście. Pozwalają im zidentyfikować obszary/kompetencje, które wymagają doskonalenia oraz te, które świadczą o ich mocnych stronach.

To doskonałe rozwiązanie nie tylko dla osób dopiero wkraczających na rynek pracy, ale także dla pracowników zmieniających branżę lub stanowisko, którzy chcą wzmocnić swoją pozycję zawodową. Poniżej opisano szczegółowe korzyści związane z omawianą metodą:





Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

KORZYŚCI DLA PODOPIECZNEGO

- Zwiększenie świadomości własnego potencjału zawodowego
- Poprawa samooceny w kontekście kompetencji zawodowych
- Nabywanie nowych kompetencji i wiedzy
- Zwiększenie otwartości na nowe doświadczenia
- Wsparcie od doświadczonego współpracownika
- Wzrost motywacji do działania

KORZYŚCI DLA MENTORA

- Wzrost satysfakcji i zaangażowania z pracy
- Samorealizacja
- Poprawa kompetencji komunikacyjnych i zdolności dzielenia się wiedzą
- Rozwój empatii
- Większa samoświadomość w zakresie pełnionej roli zawodowej

KORZYŚCI DLA ORGANIZACJI

- Rozwój pracowników
- Większe wykorzystanie potencjału ludzkiego w organizacji
- Wzrost innowacyjności organizacyjnej

Ryc. 1. Korzyści ze stosowania metody Job Shadowing.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

CELE OGÓLNE PROCESU MENTORINGU

Do głównych intencji przyświecających procesowi mentoringu należy: przeprowadzenie mniej doświadczonemu pracownikowi, stymulacja jego rozwoju oraz inspirowanie go do proaktywnego działania. Aktywności z tym związane obejmują:

- ✓ Diagnozowanie potencjału pracownika i praca nad jego rozwojem
- ✓ Doskonalenie świadomości podopiecznego w zakresie jego mocnych stron i obszarów do rozwoju
- ✓ Dzielenie się przez mentora swoją wiedzą i doświadczeniem zawodowym
- ✓ Rozwój praktycznych umiejętności zawodowych pracownika
- ✓ Przekazanie pracownikowi konkretnych wskazówek do działania
- ✓ Rozbudzenie i podtrzymanie motywacji do działania podopiecznego
- ✓ Dodanie pracownikowi pewności siebie i poczucia sprawstwa
- ✓ Wzrost samodzielności podopiecznego
- ✓ Działania doradcze i ewaluacyjne, w tym przekazanie pracownikowi informacji zwrotnej





Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Proponowany w niniejszej instrukcji mentoring z wykorzystaniem metody Job Shadowing ma na celu zniwelowanie lęku podopiecznego, który wiąże się ze zdobywaniem nowych doświadczeń w miejscu pracy. Ponadto takie rozwiązanie ma przygotować pracownika do skutecznego realizowania obowiązków zawodowych. Będzie to możliwe dzięki wykorzystaniu wiedzy i umiejętności nabytych dzięki uczestnictwu w procesie mentoringu.

WDROŻENIE MENTORINGU W ORGANIZACJI

Poniżej zaprezentowano kilka wskazówek dla osób koordynujących proces mentoringu po stronie organizacji na różnych jego etapach.

1. Decyzja o wdrożeniu procesu mentoringu

Podopieczny powinien mieć możliwość obserwowania pracy w typowych dla niej warunkach i uczenia się konkretnych umiejętności od mentora, który będzie miał dla niego czas. Z tego powodu okres realizacji mentoringu powinien przypadać na możliwie najbardziej neutralny moment w życiu organizacji. Zastanów się nad opcją przesunięcia w czasie realizacji tego procesu, jeżeli firma jest w fazie gwałtownego rozwoju i macie do wykonania mnóstwo zadań, a także gdy na horyzoncie pojawia się „martwy okres”, w którym do zrobienia macie tak naprawdę niewiele.

2. Parowanie uczestników

By dobrać uczestników mentoringu w pary (lub większe zespoły) możesz zdecydować się na jedno z dwóch rozwiązań:

- ✓ Odgórnie przydzielić mentorów do podopiecznych, na podstawie przesłanek takich jak zajmowane stanowisko, doświadczenie zawodowe w zakresie rozwijanej kompetencji czy dopasowanie charakterów.
- ✓ Zorganizować spotkanie, podczas którego wszyscy objęci działaniami uczestnicy będą mieli okazję, by poznać siebie nawzajem i dobrać się bez odgórnych decyzji. Pozwoli to od początku zadbać o pozytywne relacje pomiędzy mentorem a podopiecznym/ grupą podopiecznych oraz zapewni im poczucie sprawczości oraz swobody czy partnerstwa. Takie rozwiązanie niesie jednak za sobą pewne ryzyko, a mianowicie, że uczestnicy dobiorą się w pary głównie ze względu na łączące ich cechy, co ograniczy wydobywanie ich potencjału (różnica cech i poglądów skłania do dyskusji, co w tym przypadku jest wskazane).

3. Plan działania

Dopilnuj, by współpraca mentora z podopiecznym już na pierwszych etapach zaowocowała powstaniem planu działania. Zwróć uwagę na to, by stawiane cele i wymagania były one dostosowane do możliwości obu stron.





Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

4. Ewaluacja

Na koniec wskazane jest sprawdzenie czy, i w jakim stopniu, zostały osiągnięte zakładane cele. Jeśli dany cel nie został zrealizowany w pełni, należy dokładnie przyjrzeć się całemu procesowi i ustalić, jakie modyfikacje można wprowadzić, by usprawnić proces mentoringu w przyszłości. W celu monitorowania przebiegu prowadzonych działań warto wprowadzić okresowe raporty i spotkania podsumowujące, podczas których mentorzy będą mieli okazję do wzajemnego dzielenia się doświadczeniami i pomysłami na wprowadzenie zmian w sposobie pracy z podopiecznymi.

WYBÓR MENTORA

Osoba, która pretenduje do miana mentora powinna wyróżniać się wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem zawodowym, związanym z wieloletnią praktyką w strukturach danej firmy lub branży. Dzięki temu będzie ona w stanie wybrać i zaproponować swoim podopiecznym sprawdzone i skuteczne modele działania. Dodatkowo warto, by mentor posiadał motywację do dzielenia się wiedzą z innymi oraz właściwe kompetencje w tym zakresie.

Aby upewnić się, że dana osoba posiada potencjał do pełnienia roli mentora, warto przyjrzeć się następującym obszarom:



Ryc. 2. Obszary wpływające na wybór mentora.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Wymagania wobec mentora: Oczekiwania decydujące o wyborze osoby mentora można podzielić na wymogi uniwersalne oraz zależne od rodzaju kompetencji rozwijanej u podopiecznego.

WYMOGI UNIWERSALNE

- 👍 Doświadczenie zawodowe i sprawność działania w wybranym obszarze kompetencyjnym
- 👍 Wiedza tematyczna
- 👍 Umiejętności praktyczne
- 👍 Autorytet u współpracowników
- 👍 Motywacja do nauczania innych
- 👍 Umiejętności związane z planowaniem i realizowaniem celów
- 👍 Umiejętności komunikacyjne, w tym umiejętność wywierania wpływu i dzielenia się wiedzą

WYMAGANIA DLA KOMPETENCJI: KOMPETENCJE CYFROWE

- 👍 Umiejętność obsługi komputera
- 👍 Łatwość korzystania z zasobów Internetu
- 👍 Znajomość wybranych programów komputerowych i aplikacji mobilnych
- 👍 Łatwość tłumaczenia żargonu technicznego na język zrozumiały dla laika

WYMAGANIA DLA KOMPETENCJI: UMIEJĘTNOŚĆ PRACY ZDALNEJ

- 👍 Samodzielność działania
- 👍 Umiejętność organizacji pracy, w tym planowania zadań i zarządzania sobą w czasie
- 👍 Znajomość narzędzi nowych technologii umożliwiających kontakt zdalny ze współpracownikami i klientami/ pacjentami

WYMAGANIA DLA KOMPETENCJI: MOTYWACJA DO ROZWOJU

- 👍 Chęć podejmowania nowych wyzwań zawodowych
- 👍 Dążenie do mistrzostwa
- 👍 Charyzma i umiejętność wywierania wpływu na innych
- 👍 Zdolności komunikacyjne



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

WYMAGANIA DLA KOMPETENCJI: PLANOWANIE PRACY

- 👍 Umiejętność efektywnej organizacji pracy
- 👍 Zdolność szacowania czasu poszczególnych zadań
- 👍 Umiejętność priorytetyzacji zadań pod kątem ich ważności i pilności
- 👍 Umiejętność współpracy z innymi
- 👍 Biegłość w korzystaniu z kalendarzy, harmonogramów, zestawień oraz narzędzi nowych technologii wspomagających proces planowania

WYMAGANIA DLA KOMPETENCJI: OTWARTOŚĆ NA NOWE DOŚWIADCZENIE

- 👍 Ciekawość świata i „zaraźliwy” entuzjazm
- 👍 Dociekliwość i zdolność myślenia krytycznego
- 👍 Umiejętność przełamywania rutyny

TYPY MENTORINGU

W zależności od sposobu prowadzenia spotkań mentoringowych (stacjonarnie lub on-line) oraz liczby pracowników uczestniczących w procesie (wariant indywidualny lub grupowy), wyróżnia się kilka podtypów wsparcia mentoringowego. Z każdym z nich wiążą się określone korzyści i ograniczenia, które warunkują wybór zgodny z potrzebami danej organizacji.

MENTORING STACJONARNY	MENTORING ZDALNY
👍 Łatwość obserwacji pracownika 👍 Łatwość budowania zaangażowania i podtrzymywania skupienia pracownika 👍 Dostępność komunikacji niewerbalnej 👍 Poufność i bliskość 👍 Brak ryzyka problemów technicznych 👍 Możliwość kontaktu bezpośredniego 👍 Możliwość pokazania pracy w konkretnych warunkach 👍 Konieczność przebywania w tym samym miejscu co mentor 👍 Koszty związane z przygotowaniem spotkania stacjonarnego (dojazd, catering, materiały drukowane etc.)	👎 Trudność obserwacji pracownika 👎 Konieczność podtrzymywania skupienia pracownika w sytuacji ograniczonego kontaktu niewerbalnego 👎 Poczucie dystansu, oddalenia 👎 Potencjalne problemy techniczne 👎 Utrudniona możliwość wchodzenia w interakcje i budowania relacji 👎 Nauka na odległość, bez możliwości przyglądania się cudzej pracy z bliska 👍 Komfort nauki i pracy z domu 👍 Brak konieczności podróżowania 👍 Oszczędność czasu i pieniędzy na dojazd oraz przygotowanie materiałów



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Jak zadbać o jakość mentoringu prowadzonego online?

- ✓ Wybierz narzędzie do telekomunikacji z opcją uczestnictwa wielu osób. Dopuszczalną komunikację za pomocą różnych kanałów np. audio-wideo i czatu.
- ✓ Nie zapomnij o wymaganiach sprzętowych i przepustowości łącza minimum 3Mbps (możesz to zweryfikować dedykowanym programem np. SpeedTest). Do sieci łącz się za pomocą kabla, a z Wi-Fi czy transferu danych w telefonie korzystaj w ostateczności. Wyłącz także inne, działające w tle programy i aplikacje, które mogą obciążać połączenie internetowe.
- ✓ Zadbaj o poczucie bezpieczeństwa i prywatności podopiecznych, ograniczając dostęp do wirtualnego pokoju hasłem. Link do spotkania powinny otrzymać wyłącznie osoby uczestniczące w mentoringu.
- ✓ Przygotuj podopiecznych do pierwszego spotkania wysyłając im, oprócz zaproszenia, właściwego terminu i linku, krótki przewodnik techniczny po wybranym przez Ciebie programie.
- ✓ Jeżeli chcesz przekazać podopiecznym bardziej obszerną dokumentację, zadania lub ćwiczenia do samodzielnego wykonania w domu, prześlij je przed spotkaniem, by w komunikacji w czasie rzeczywistym skupić się jedynie na ich omówieniu.
- ✓ Dbaj o relacje przez aktywną interakcję z podopiecznymi. Przeciwdziałaj ich znużeniu. Zadawaj im aktywizujące pytania, wspierane narzędziami e-learningowymi, jak gry, quizy czy formularze.
- ✓ Pamiętaj o możliwości współdzielenia ekranu z pozostałymi uczestnikami (np. w celu pokazania im prezentacji, edytora tekstu, programu, w którym rysujesz) lub skierowania kamery na flipchart/ tablicę, na której sporządzasz notatki. Wspieraj się rekwizytami, które uatrakcyjnią Twój przekaz.

MENTORING INDYWIDUALNY	MENTORING GRUPOWY
👍 klasyczna forma mentoringu 👍 polega na pracy w trybie 1 na 1 👍 opiekuńczy charakter relacji 👍 szansa na dokładne poznanie podopiecznego 👍 praca nad rozwojem specyficznych umiejętności, większa personalizacja 👍 czasochłonna	👍 spotkania o charakterze seminariów 👍 tryb pracy 1 na 1+n 👍 od relacji ważniejsze jest zadanie 👍 szansa na kooperację z innymi 👍 praca nad uniwersalnymi zdolnościami na podstawowym lub wyrównanym poziomie u wszystkich podopiecznych 👍 oszczędność czasu

Wskazówki do pracy mentorskiej z grupą:

- ✓ Zadbaj o podopiecznych, udzielając im indywidualizowanego wsparcia oraz informacji zwrotnej dopasowanej do potrzeb każdego z nich.
- ✓ Traktuj sprawiedliwie wszystkich członków grupy mentoringowej.
- ✓ Skup się na tym co łączy Twoich podopiecznych.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- ✓ Zadbaj o szczerość i otwartość w komunikacji już od pierwszego spotkania z grupą. Jeśli w Waszej relacji pojawi się niezrozumienie, nazwij trudność wprost i omów ją we współpracy z grupą.
- ✓ Daj podopiecznym czas i przestrzeń do wypowiedzi swobodnych (np. na temat ich pomysłów czy osobistych doświadczeń), które posłużą rozwojowi oraz integracji całej grupy.
- ✓ Spisz z grupą kontrakt w celu ustalenia zasad współpracy.
- ✓ Przypominaj o ustalonych zasadach współpracy w sytuacjach konfliktowych lub związanych z brakiem ich motywacji do działania (np. gdy milczą lub spóźniają się na spotkania).
- ✓ Traktuj podopiecznych jako równorzędnych partnerów. Doceniaj ich oraz dziel się z nimi spostrzeżeniami na temat ich potencjału zawodowego oraz dokonywanych przez nich postępów.
- ✓ Dbaj o budowanie poczucia sprawstwa u podopiecznych (np. co myślą o zaproponowanej przez Ciebie metodzie działania). Pamiętaj, że mentoring ma ich stopniowo doprowadzić do pełnej samodzielności w działaniu.
- ✓ Kiedy zauważysz, że grupa nie wymaga już szczegółowego instruowania, ogranicz swoją aktywność. Dopasuj się do tempa jej pracy i działaj jako moderator rozmowy, konsultant udzielający się w wybranych, niezbędnych ku temu momentach.
- ✓ Po zakończeniu współpracy, udziel podopiecznym kompleksowej informacji zwrotnej oraz zadbaj, aby wspierali się oni jako grupa samodzielnych specjalistów.

Wskazówka

Wybierając konkretny typ mentoringu pomyśl o możliwościach organizacyjnych firmy (np. ilu pracowników chce wesprzeć organizacja, ile środków na to przeznaczyć, jakimi pomieszczeniami dysponuje), czasie potrzebnym na realizację wsparcia (np. miesiąc, kwartał, rok) oraz potrzebach rozwojowych przyszłego podopiecznego lub podopiecznych (jakie kompetencje mają rozwijać, czy można nad tym pracować równolegle u kilku osób itp.).

PRZYGOTOWANIE DO ROLI MENTORA

Co powinieneś/ powinnaś zrobić, gdy zlecono Ci obowiązki mentora?

- ✓ Poznaj główny cel, dla którego zaangażowano Cię w proces nauczania innych osób. Ustal przedmiot Twojej pracy i potrzeby podopiecznego z nim związane (np. przeprowadzenie instruktażu stanowiskowego, naukę obsługi urządzenia, pracę nad wzrostem motywacji do działania itp.).
- ✓ Zadbaj o właściwe warunki i materiały niezbędne do wypełnienia zadania (np. niezbędne pomieszczenie, sprzęt komputerowy czy drukowane materiały edukacyjne).





Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- ✓ Usystematyzuj wiedzę i dostosuj jej zakres do potrzeb podopiecznego (przykładowo możesz dla niego przygotować specjalne notatki lub pożyczyć mu ciekawy podręcznik).
- ✓ Pomyśl o kluczowych informacjach, które należy przekazać podopiecznemu (w przypadku instruktażu stanowiskowego będą to: główne zadania, dobre praktyki, prawidłowe nawyki, podstawowe ryzyka czy najczęstsze błędy).
- ✓ Ustal harmonogram działania (w tym ramy czasowe, dokładne daty i godziny sesji), proponowane zadania oraz poszczególne etapy pracy, do których będziesz stopniowo wdrażać podopiecznych.
- ✓ Na bieżąco monitoruj zgodność swojego działania z wcześniej określonymi celami.

Wskazówka

Przygotowując się do spotkań mentoringowych przemyśl także kwestie pozatechniczne, związane z emocjami, oczekiwaniami i obawami Twoich podopiecznych, np.:

Czy wiedzą oni, czym jest proces mentoringu? Czy biorą w nim udział dobrowolnie? Co jest ich motorem do rozwoju? Jakie mają zasoby, co już umieją, a co wymaga większej pracy z ich strony? W jaki zakresie możesz ich wspomóc, a co wykracza poza Twoje kompetencje?

Role mentora: Wchodząc w proces możesz przyjmować różne stanowiska i punkty wyjścia do współpracy z podopiecznymi. Aby rozpoznać, w którą rolę powinieneś/ powinnaś wejść w danym momencie spotkania, słuchaj uważnie potrzeb podopiecznego i dostosuj do nich swoje reakcje. Pamiętaj przy tym o zachowaniu autentyczności działania i unikaniu pułapek związanych z odgrywaniem roli zbawcy, rodzica czy terapeuty. W poniższym zestawieniu prezentujemy Ci role oparte na partnerstwie w relacji z podopiecznym:

- ✓ **Model** – jako mentor powinieneś/ powinnaś być trenerem a jednocześnie wzorem postępowania dla swoich podopiecznych. Twoim zadaniem będzie nauczanie ich przydatnych umiejętności i postaw, służących osiągnięciu przez nich większego stopnia dojrzałości zawodowej. W pracy z podopiecznymi używaj zatem przykładów z życia, własnej kariery zawodowej, drogi pełnej sukcesów, ale i porażek, których z czasem nauczyłeś/ nauczyłaś się unikać.
- ✓ **Cień** – w tej roli towarzyszyć działaniom podopiecznego. Asystuj mu i odpowiadaj na jego potrzeby. Nawet te, których sam jeszcze nie zauważa. Jest to rola przydatna szczególnie na początku współpracy, kiedy podopieczny dopiero zaczyna poznawać dane zagadnienie i liczy na Twoją pomoc.
- ✓ **Inspirator** – używaj siły wyobraźni, by przewidzieć potrzeby i wyzwania stojące na drodze zawodowej Twojego podopiecznego. Zachęcaj go do podejmowania większej aktywności i kierowania się w pracy odwagą i nieszablonowym stylem działania. Pomoże mu to w dostrzeganiu ewentualnych trudności i wychodzeniu z nich obronną ręką. Strategię inspiratora stosuj szczególnie intensywnie w momencie przygotowań podopiecznego do



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

ważnego spotkania czy projektu w pracy. Pobudzaj jego kreatywność za pomocą pytań otwartych i obmyślania scenariuszy postępowania w określonych sytuacjach np. podczas rozmowy okresowej lub inspekcji z urzędu.

- ✓ **Opoka** – obserwuj uważnie działania podopiecznego i wspieraj go w sytuacjach trudnych. Jeżeli w jego pracy doszło do pomyłki, błędu (np. stracił ważny dokument w wersji elektronicznej, którego wcześniej nie zapisał) nie wzmacniaj w nim poczucia winy. Unikaj też stosowania krytyki w towarzystwie osób trzecich. Po uspokojeniu emocji, porozmawiaj z podopiecznym na temat sposobów unikania podobnych sytuacji w przyszłości. Przygotuj go do elastycznego i odpowiedzialnego reagowania na nagłe zmiany i kryzysy w miejscu pracy.
- ✓ **Recenzent** – jako mentor powinienes/ powinnaś niekiedy wchodzić w rolę osoby oceniającej dotychczasowe postępy podopiecznego. Ważne, by ocena ta nie była wyłącznie oparta na Twoich odczuciach, ale też na konsultacji Twoich opinii z podopiecznym. Jego celem jest dojście do samodzielności, dlatego dobrze, by rozwinął przy Tobie własną samoświadomość. Używaj tej roli szczególnie w końcowej fazie mentoringu, która służy podsumowaniu efektów współpracy z podopiecznym. Możesz to zrobić w formie rozmowy, raportu końcowego lub karty pracy dla podopiecznego, która uwzględni jego poziom wyjściowy, zasoby, poczynione postępy, posiadane już umiejętności i obszary do dalszego rozwoju zawodowego. Wzory tych dokumentów znajdziesz na końcu niniejszego opracowania.

To ważne

Mentoring to partnerska metoda rozwoju. Wymaga zatem zaangażowania wszystkich stron procesu (mentora, podopiecznego, a także zleceniodawcy ich spotkań). To ważne, by każdy uczestnik mentoringu brał w nim udział dobrowolnie oraz z pełną świadomością praw i obowiązków (stałego zaangażowania, komunikatywności, autorefleksji i nieustannej pracy nad sobą) związanych z tego typu współpracą.

KLUCZOWE ZASADY MENTORINGU

Najczęstsze błędy:

- 👉 Przesadna spontaniczność, chaotyczność i działanie bez planu.
- 👉 Pedantyzm, koncentracja na szczegółach mało istotnych dla rozwoju podopiecznego.
- 👉 Forsowanie własnych pomysłów i opinii, stawianie na swoim, bycie “Alfą i Omegą”.
- 👉 Budowanie poczucia własnej wartości i pewności siebie kosztem podopiecznego.
- 👉 Wywieranie na podopiecznym presji czasu, pośpiechu.
- 👉 Zdystansowana relacja z podopiecznym lub przesadna troska, “matkowanie” podopiecznemu.
- 👉 Umniejszanie znaczenia trudnościom z jakimi zmaga się podopieczny.
- 👉 Dygresje, anegdoty poza głównym tematem mentoringu i rozmowy na prywatne tematy.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- 👉 Niedostosowanie proponowanych działań do potrzeb zgłaszanych przez podopiecznego.
- 👉 Używanie trudnych, niezrozumiałych dla podopiecznego słów.
- 👉 Używanie nieprecyzyjnych sformułowań i skrótów myślowych w rozmowie z podopiecznym.

Dobre praktyki:

- 👉 **Oparcie na własnym doświadczeniu i autentyczność** – dziel się informacjami z praktyki Twojego życia zawodowego. Bazuj na swoim naturalnym autorytecie i kształtuj partnerską relację mentoringową. Opowiadaj o swoich doświadczeniach, sukcesach i porażkach, sprawdzonych metodach działania i decyzjach zawodowych, które najsilniej wpłynęły na Twój rozwój zawodowy.
- 👉 **Przewaga praktyki nad teorią** – Twoje umiejętności stanowią wartość dodaną w procesie mentoringu. Obserwacja wzorcowego modelu zachowania, jakim jesteś dla podopiecznego, da mu o wiele więcej niż bezrefleksyjne czytanie instrukcji czy podręczników branżowych. Warto również, by podczas pracy nad rozwojem konkretnych kompetencji podopiecznego dać mu przestrzeń do ćwiczeń, pogłębiania wiedzy na temat danego zagadnienia i testowania wiedzy w praktyce.
- 👉 **Uważność na potrzeby podopiecznego** – podążanie za jego pytaniami, tokiem myślenia i oczekiwaniami. Dostosowanie proponowanych działań do możliwości podopiecznego.

Wskazówka

Porozmawiaj z podopiecznym o jego potrzebach, bądź wykonaj z nim test sprawdzający z zakresu usprawnianej kompetencji (np. poproś go o pokazanie jak obsługuje dane narzędzie, zadaj pytanie, co zrobiłby w określonej sytuacji lub zaproponuj odegranie scenki, w której zaprezentuje tę umiejętność). Jeżeli przerasta go konieczność samodzielnego wykonania zadania, udziel mu dodatkowego wsparcia np. przygotuj bardziej szczegółową instrukcję lub pokaż mu przykład poprawnego wykonania podobnego zadania.

- 👉 **Otwarta komunikacja** – aby skuteczniej wyłapywać potrzeby podopiecznego, zadawaj mu pytania dotyczące jego oczekiwań i przeżywanych przez niego emocji. Spraw, by czuł się przy Tobie swobodnie i aktywnie uczestniczył w każdej sesji. Zadbaj o określenie jasnych zasad współpracy.
- 👉 **Wzmacnianie samodzielności** – pamiętaj, że opieka nad mniej doświadczonym bądź wykwalifikowanym pracownikiem to dla Ciebie duża odpowiedzialność. Nie tylko za efekty bieżącej współpracy, ale też jego rozwój w przyszłości. Podopieczny może ufać Twojej opinii i początkowo uzależniać od niej swoje działania. Pamiętaj jednak, że jednym z głównych celów mentoringu jest dążenie do autonomii. W tym celu doceniaj starania podopiecznego, chwal jego postępy i wzmacniaj jego poczucie wpływu w zakresie wykonywanych obowiązków.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- 👉 **Ewolucja w czasie** – wraz ze wzrostem poziomu kompetencji podopiecznego, proponuj mu coraz bardziej wymagające zadania. Dbaj, by dostrzegał swoje postępy i wzmacniał pewność siebie w pełnionej roli.

Model SzREK

Szacunek, rada, emocje i konkret to rodzaje wsparcia, które można wykorzystywać w różnym natężeniu i proporcjach w poszczególnych fazach procesu mentoringu, zonglując nimi, w zależności od potrzeb.

1. **Szacunek** – doceniaj samodzielność, zaangażowanie, pomysły i osiągnięcia podopiecznego. Okaż mu, że uznajesz go za równoprawnego partnera w Waszej relacji. Szacunek ten możesz wyrażać poprzez zadawanie pytań dotyczących jego opinii na temat zagadnień poruszanych podczas sesji czy stworzenie mu możliwości testowania wybranych rozwiązań.
2. **Rada** – jako mentor posiadasz dużą przestrzeń do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem zawodowym. Pilnuj, by udzielane przez Ciebie wskazówki poszerzały zakres możliwości działania podopiecznego i nie blokowały jego samodzielności myślenia. Podczas udzielania rad podopiecznemu zadawaj pytania o jego opinię i chęć skorzystania ze wsparcia. Prezentuj mu też kilka opcji postępowania do wyboru, by miał poczucie wpływu i swobody decydowania.

Wskazówka

Przed udzieleniem podopiecznemu porady, wsłuchaj się w jego potrzeby i oczekiwania. Przykładowo, możesz z nim przeprowadzić dyskusję na temat doświadczanych przez niego trudności i jego dotychczasowych pomysłów na rozwiązanie sytuacji. Zadawaj mu pytania rozszerzające perspektywę widzenia, wskazując mu jego zasoby, mocne strony, czy obszary możliwego do uzyskania wsparcia. Podczas rozmowy o konkretnym zadaniu możesz również skorzystać z przykładu, który zainspiruje go do określonej aktywności.

3. **Emocje** – jako mentor powinienesz/ powinnaś pamiętać, że Twój podopieczny ma prawo do posiadania wszystkich, także trudnych emocji. Traktuj je jako informacje o potrzebach, które wymagają u niego zaspokojenia oraz o tym, co motywuje go do działania. Np. gniew może świadczyć o tym, że ktoś przekracza granice podopiecznego, a wstyd o tym, że zrobił on coś niezgodnego ze swoim systemem wartości, a radość i duma o tym, że zrealizował on ważny dla niego cel. Nie musisz współodczuwać tych emocji, postaraj się jednak nazwać to, co widzisz i sprawdzić, czy dobrze rozumiesz stan podopiecznego. Dzięki temu lepiej poznasz jego potrzeby i dostosujesz do nich okazywane wsparcie.
4. **Konkret** – w pracy z podopiecznym korzystaj nie tylko z teorii i opowieści o Twoich doświadczeniach zawodowych, ale też z praktycznych rozwiązań i technik działania w obszarze rozwijanej kompetencji. Zastanów się zatem: jakie narzędzia i pomysły mógłbyś/mogłabyś przekazać podopiecznemu? W jakiej sytuacji najlepiej będzie zaprezentować mu konkretne

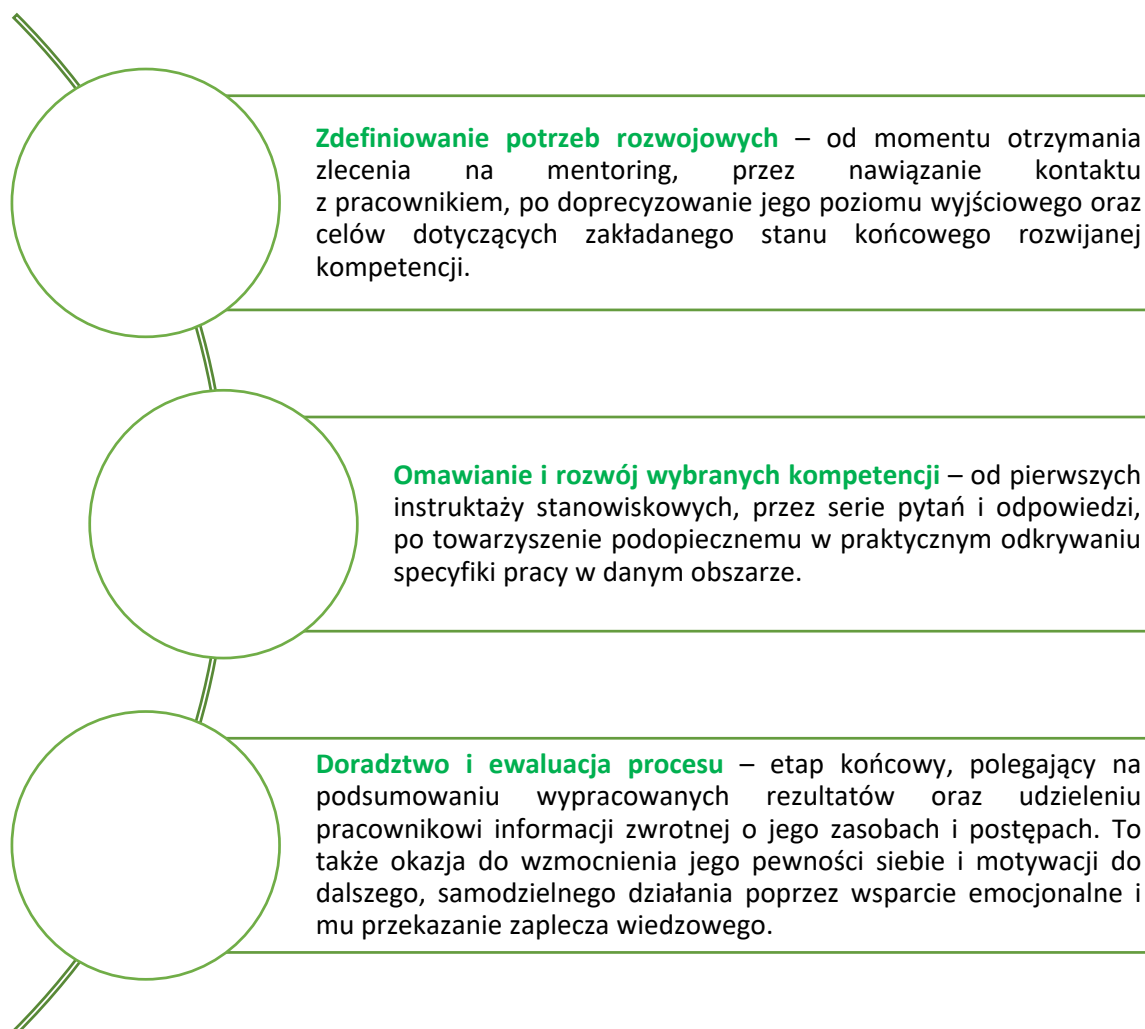


Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

zachowanie? Jak praktycznie przeciwzyć z nim daną umiejętność? W pierwszej kolejności zapewnij podopiecznemu narzędzia do pracy, np. programy komputerowe, właściwą dokumentację czy kontakt do współpracownika lub klienta. Następnie pokaż mu, jak Ty wykonujesz zwykle tego typu zadanie i poproś go, by powtórzył to, co zaobserwował.

DYNAMIKA PROCESU

Praca mentorska cechuje się określoną dynamiką, związaną potrzebami rozwoju podopiecznego oraz z jego dojrzałością i samodzielnością w zakresie usprawnianej kompetencji. Spotykając się z podopiecznym powinieneś/ powinnaś zatem umiejętnie dobierać poruszany w danej chwili temat i stosowane przy jego okazji narzędzia pracy. Zazwyczaj proces mentoringu przebiega zgodnie z modelem:



Ryc. 3. Etapy procesu mentoringu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Dodatkowo dynamika spotkań monitoringowych może się zmieniać w obrębie poszczególnych sesji, np. pod wpływem nastroju podopiecznego, jego stanu zdrowia, czy poziomu energii o określonej porze dnia. Dlatego, jeżeli zobaczysz, że w danym dniu podopieczny ma trudności z koncentracją uwagi lub opanowaniem zmęczenia, zastanów się nad przeniesieniem skomplikowanych treści na inny dzień.

„TECZKA Z NARZĘDZIAMI”

W swojej praktyce mentora możesz korzystać z testów, schematów rozmów, jak i typowo praktycznych metod z zakresu instruktażu stanowiskowego (np. zapoznanie ze stanowiskiem/ narzędziem pracy, nauka obsługi urządzenia/ programu, praca na przykładach z życia, prowadzenie scenek symulujących realne sytuacje zawodowe). Poniżej zaprezentujemy Ci kilka propozycji dostosowanych do konkretnych faz procesu, w których możesz je zastosować. Co ważne, na początkowych etapach współpracy z podopiecznym proponuj mu zadania, w których będzie on działał według określonego przez Ciebie schematu. Wraz ze wzrostem poziomu jego kompetencji, zmieniaj metody na takie, które wymagają od niego więcej samodzielności i kreatywności w działaniu.

1. Faza początkowa – zawiązanie relacji

Początek procesu mentoringu obejmuje zazwyczaj zapoznanie się obu stron relacji oraz wypracowanie pomiędzy nimi planu działania. Kluczowe kwestie na tym etapie to: budowanie więzi pomiędzy mentorem a podopiecznym, sporządzenie kontraktu, doprecyzowanie głównych i szczegółowych celów procesu oraz dostrzeżenie elementów wspierających i blokujących ich realizację.

- ✓ **Zapoznanie** – na tym etapie powinienes/ powinnaś zatroszczyć się o zrobienie pozytywnego pierwszego wrażenia. Zaplanuj zatem warunki spotkania (miejsce, czas, zaplecze techniczne, materiały), poinformuj o nich podopiecznego (mailowo lub telefonicznie) i przybądź na spotkanie z odpowiednim wyprzedzeniem. Jeżeli wcześniej nie mieliście okazji do dłuższej rozmowy, przedstaw się, zapewniając podopiecznemu poczucie bezpieczeństwa i pewności, że znalazł się w “dobrych rękach”. Następnie skup się na nim – jego wykształceniu i doświadczeniu, posiadanych kompetencjach oraz potrzebach rozwojowych. Pamiętaj, że taka sytuacja może być dla niego nowa i z tego powodu krępująca. W związku z tym dostosuj się do jego otwartości i tempa mówienia, pozostawiając mu również przestrzeń na ciszę i zebranie myśli.

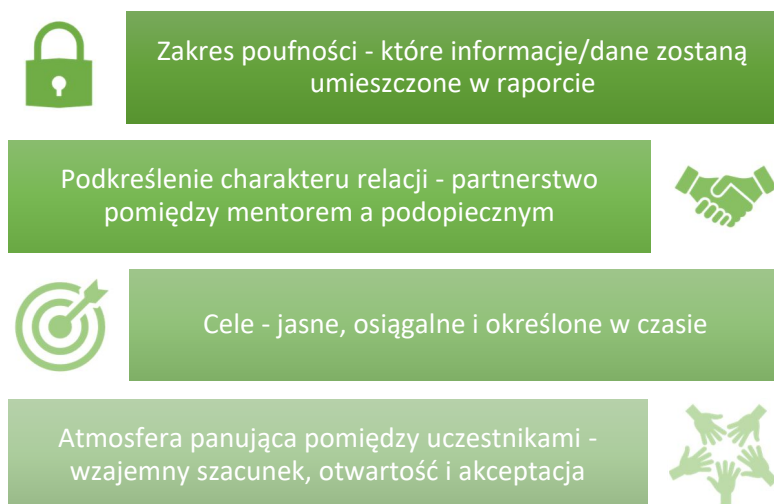
Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Ćwiczenia typu ice-breaker

Aby przełamać lody między Tobą a podopiecznym, zastosuj... lodołamacz, czyli ćwiczenie typu ice-breaker. Np. Przeprowadź z podopiecznym swobodny wywiad na temat jego życia, a następnie zamieńcie się rolami. Możesz zapytać m.in. o to: jaka cecha pracownika pomogła zdobyć mu tę pracę, jaka była najśmieszniejsza rzecz, jaką zrobił w pracy, z jaką osobą (żyjącą lub martwą) chciałby się spotkać i dlaczego akurat z nią, za co ceni swojego najlepszego przyjaciela, a za co wroga, jakie jest jego największe marzenie, ulubiona książka itp. Być może odkryjesz w ten sposób jego zasoby albo elementy osobowości, które Was łączą? Na pewno pomoże to też w zwiększeniu swobody Waszych wypowiedzi podczas kolejnych spotkań.

- ✓ **Kontrakt** – jest to narzędzie precyzujące ramy spotkań mentoringowych, opisujące „reguły gry” które będą obowiązywały pomiędzy Tobą a podopiecznym. W ramach kontraktu ustalasz i spisujesz (np. na wzorze dostępnym w załączniku nr 1): okoliczności spotkań, ich ramy czasowe i częstotliwość, zakładane cele i wynikające z nich zadania do realizacji, harmonogram działań, wzajemne prawa i obowiązki stron (np. kto jest odpowiedzialny za realizację celu, kto decyduje o zakończeniu spotkań, w jaki sposób przekłada się/ odwołuje sesje) oraz zasady, których zobowiązujesz się przestrzegać wraz z podopiecznym (np. otwartość, poufność, uczciwość, wyłączenie telefonów komórkowych na czas sesji, mówienie sobie po imieniu). Co ważne, w tworzeniu kontraktu uczestniczą obie strony.

Oto przykładowe zasady, które możesz zawrzeć w kontrakcie mentoringowym:



Ryc. 4. Przykładowe zasady mentoringu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- ✓ **Ustalenie celów** – np. z wykorzystaniem metody SMART. Pozwoli to nadać określony kierunek Twojej współpracy z podopiecznym i sprawi, że będziecie mieli szanse rozliczyć się z rezultatów na koniec procesu mentoringu.

Metoda SMART

Metoda SMART zakłada, że cel Twojego podopiecznego będzie:

- 👍 Skonkretyzowany – by nie było wątpliwości do czego chce zmierzać,
- 👍 Mierzalny – aby wiadomo było co będzie świadczyło o jego osiągnięciu,
- 👍 Ambitny – by motywował i był wyzwaniem dla podopiecznego,
- 👍 Realny – by był możliwy do osiągnięcia,
- 👍 Terminowy – aby jego realizacja nie ciągnęła się w nieskończoność.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Przykładowe pytania

- 👍 *Czym chcesz się dzisiaj zająć? Co chcesz zmienić?*
- 👍 *Co dokładnie to dla Ciebie oznacza? Jak ma to wyglądać? Jak to osiągnąć?*
- 👍 *Jak sprawdzisz rezultat? Po czym poznasz, że przybliżasz się do realizacji celu?*
- 👍 *Dlaczego jest to dla Ciebie ważne? Na ile, w skali 1-10?*
- 👍 *Czy cel jest możliwy do wykonania? Co wspiera a co blokuje jego realizację?*
- 👍 *Ile czasu dajesz sobie na realizację tego celu? Kiedy spodziewasz się rezultatów cząstkowych, a kiedy przyjdzie termin końcowych rozliczeń?*

Przykłady celów

- 👍 Nauka obsługi programu do prowadzenia komunikacji zdalnej: MS Teams. Miarą osiągnięcia efektu będzie: samodzielne zainstalowanie programu, podłączenie zestawu słuchawkowego i kamery, zaplanowanie spotkania w kalendarzu, zaproszenie uczestników do spotkania, połączenie się do spotkania i udostępnienie ekranu, a na koniec pobranie listy obecności. Jest to warunek prowadzenia wsparcia w formie zdalnej. Pracownik posiada sprzęt niezbędny do realizacji celu. Termin nabycia kompetencji: 2 tygodnie.
- 👍 Nabycie umiejętności tworzenia planów pracy w programie MS Excel. Elementy składowe umiejętności: tworzenie tabeli i jej edycja graficzna, znajomość formuł dodawania i odejmowania oraz mnożenia i dzielenia, dodatkowo znajomość formatów liczbowych i formatów dat. Miara realizacji efektu: stworzenie harmonogramu miesięcznej pracy z podopiecznymi. Samodzielne tworzenie planu pracy oraz raportowanie go w formie załącznika do dokumentacji projektowej jest warunkiem pracy na stanowisku. Pracownik posiada sprzęt komputerowy niezbędny do realizacji celu. Termin nabycia kompetencji: 1 tydzień.
- 👍 Rozwój otwartości na nowe technologie. Sposób realizacji celu: uczestnictwo w cyklu spotkań prezentujących narzędzia nowych technologii stosowane w branży opiekuńczej. Miara realizacji celu: wykonanie testu wiedzy na podstawie zdobytych informacji oraz wdrożenie poznanych metod do codziennej pracy z podopiecznymi. Warunkiem pracy z podopiecznymi jest umiejętne stosowanie narzędzi pozwalających na kontakt z nimi oraz usprawnianie ich codziennego funkcjonowania. Pracownicy, którzy nie nabędą kompetencji związanych z obsługą stosowanych narzędzi nie będą w stanie wykonywać swoich obowiązków zawodowych, co może być powodem zerwania z nimi umowy o świadczenie usług wsparcia. Termin realizacji celu: 1 miesiąc.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- ✓ **Harmonogram działania** – to inaczej mówiąc szczegółowy plan realizacji celu, wraz z rozpisaniem poszczególnych działań w czasie. Ustalając z podopiecznym jego rozkład zadań do wykonania uwzględniaj dokładne ramy czasowe (data, godzina, minuta) koniecznych do podjęcia aktywności oraz czas na przerwy i czynności dodatkowe, spontaniczne, które mogą zaburzyć postęp prac.

Metoda skalowania

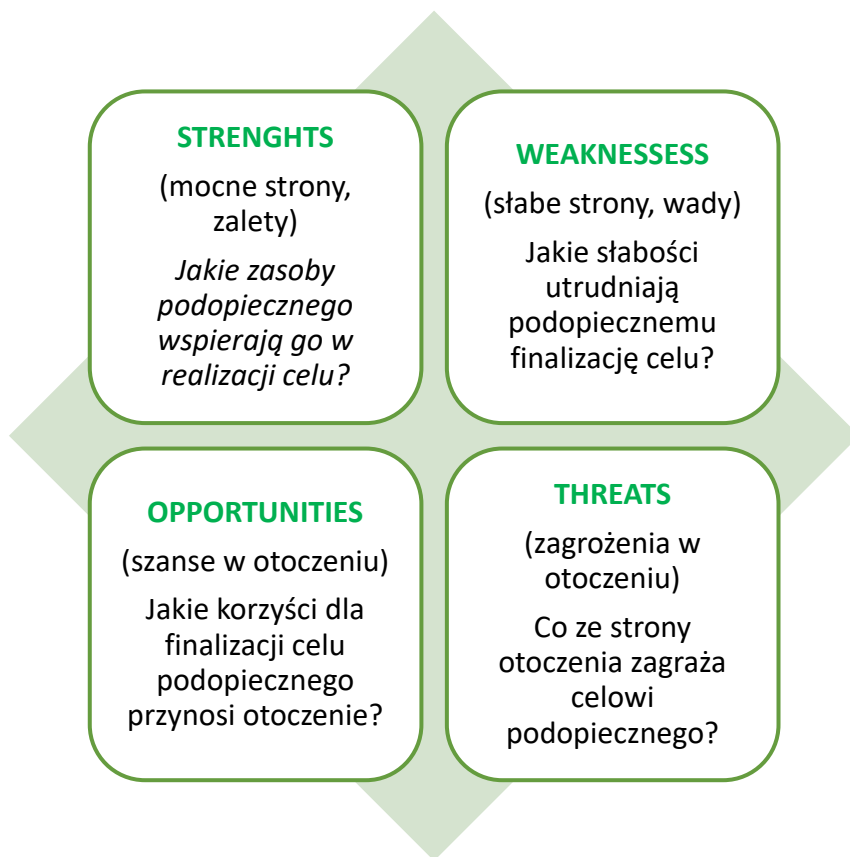
Aby podopieczny lepiej zorientował się, jak dużo pracy ma do zaplanowania, wykorzystaj metodę skalowania. Poproś go o narysowanie skali, której początek oznaczy cyfrą 1 a koniec cyfrą 10. Następnie zapytaj go, w którym miejscu zapisałby swój poziom umiejętności z zakresu rozwijanej kompetencji w obecnej chwili zakładając, że 1 to brak umiejętności, a 10 to jej maksymalny rozwój zgodny z podjętym wcześniej celem. Jeżeli podopiecznemu zaznaczył np. cyfrę 3, zapytaj co sprawiło, że ulokował się w tym miejscu a nie np. na poziomie 2 lub 4. Pochwal jego samoświadomość i pogłębiaj zrozumienie tematu pytaniami: Jakie działania wykonał już by znaleźć się na takim stopniu rozwoju? Jakie zadania pozostają przed nim do wykonania? Wypisz te zadania wraz z nim, określając wspólnie kolejność ich realizacji. Możesz pomóc pracownikowi w wyborze pierwszego, małego kroku do wykonania w najbliższym czasie np. w przeciągu tygodnia. Sformułuj ten cel wraz z nim zgodnie z metodą SMART. Będzie to Wasz cel testowy, na bazie którego opracujecie dalsze etapy pogłębiania umiejętności podopiecznego w ramach planu długofalowego.

- ✓ **Analiza SWOT** – techniką przydatną w precyzowaniu działań podopiecznego, porządkowaniu jego myśli i podjęciu przez niego konkretnych decyzji może być także tworzenie zestawień np. na wzór popularnej analizy SWOT, porównującej zasoby i obszary do rozwoju podopiecznego z szansami i zagrożeniami dotyczącymi możliwości realizacji jego celu. Polega ona na wieloaspektowym rozpisaniu realizacji celu, z uwzględnieniem plusów i minusów leżących po stronie podopiecznego i jego otoczenia. Stworzone w ten sposób zestawienie pokazuje jakich wyzwań i pułapek związanych z realizacją celu można się spodziewać w procesie mentoringu. Wskazuje także na obszary, którym należy się przyjrzeć ze szczególną troską w celu ich wzmocnienia. Przykładowe pytania, których możesz użyć:

- 👉 *Jakie rozwiązania widzisz?*
- 👉 *Co już masz/ z czego możesz skorzystać?*
- 👉 *Co/ kto może Ci pomóc w realizacji celu?*
- 👉 *Jakie widzisz przeszkody w realizacji celu?*
- 👉 *Co może Ci przeszkodzić w realizacji celu?*
- 👉 *Jak sobie z tym poradzisz?*



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Ryc. 5. Analiza SWOT.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych

2. Faza środkowa - rozwój

Większość pracy nad realizacją celu mentoringowego zachodzi w jego środkowej fazie i opiera się na poprawnej i efektywnej komunikacji z podopiecznym. Rolą mentora na tym etapie jest przede wszystkim wysłuchanie podopiecznego, doradzenie mu, ale też skłonienie go do refleksji i podjęcia określonych działań. W związku z powyższym powinien/ powinnaś praktykować przede wszystkim:

- ✓ **Aktywne słuchanie** – czyli przejście od monologu do dialogu za pomocą dbałości o wzajemne zrozumienie z podopiecznym, wyjaśnianie nieporozumień z nim i zachęcanie do dalszej wypowiedzi. Mentor, który słucha swojego podopiecznego z zaangażowaniem, wykazuje zainteresowanie tym co słyszy i zapamiętuje najważniejsze zasłyszane informacje. Odzwierciedla także jego emocje, potrafi przeformułować jego wypowiedź i opisać dany temat własnymi słowami (np. za pomocą parafrazy). Zadaje także pytania precyzujące lub rozwijające poruszone kwestie.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Bariery komunikacyjne:

Aktywne słuchanie może być zablokowane przez różnego rodzaju bariery komunikacyjne np. zmęczenie mentora, uprzedzenia względem podopiecznego, stereotypy, braki językowe jednej ze stron, niespójność komunikacji werbalnej i niewerbalnej, naruszenie przestrzeni osobistej przez jedną ze stron czy szумы komunikacyjne, takie jak na przykład hałas za oknem. Zadbaj zatem o właściwe warunki do prowadzenia rozmowy mentoringowej, takie jak odpowiednio wyciszzone pomieszczenie, ale też własne dobre samopoczucie, otwartość umysłu i chęć współpracy z podopiecznym.

- ✓ **Dobór właściwych pytań** – aby rozwinąć samodzielność myślenia i poczucie sprawstwa podopiecznego, zadawaj mu odpowiednio dobrane pytania. Mogą one zwiększać Twoją wiedzę o podopiecznym, skłaniać go do refleksji, motywować go, pokazywać mu Twoje zainteresowanie lub zwiększać jego pewność siebie w pełnionej roli. Konstruując pytania powinieneś/ powinnaś zadbać o ich zwięzłość i jasność oraz o to, by każde pytanie dotyczyło wyłącznie jednego zagadnienia. Warto przy tym zostawić podopiecznemu czas na zastanowienie się nad tematem i udzielenie pełnej odpowiedzi. Zobacz, jakie korzyści mogą płynąć z zastosowania odpowiednio zadanych pytań:

SPODZIEWANY EFEKT	PRZYKŁAD PYTANIA
ODKRYCIE EMOCJI	✓ <i>Co czujesz, kiedy dzieje się ...?</i> ✓ <i>Jakie emocje budzi w Tobie to zadanie?</i> ✓ <i>Jak zmienił się Twój nastrój w związku z ...?</i>
DOSTRZEGANIE KORZYŚCI	✓ <i>Jakie korzyści dostrzegasz w związku z opanowaniem ...?</i> ✓ <i>Co w Twoim charakterze pomaga Ci opanować ...?</i> ✓ <i>Jakie zadania przychodzą Ci z łatwością?</i>
BUDOWANIE ZAANGAŻOWANIA	✓ <i>Co sprawi, że zrobisz ... chętniej?</i> ✓ <i>Co zyskasz dzięki wykonaniu tego zadania?</i> ✓ <i>Jak Twoje działanie może pomóc innym osobom?</i>
POBUDZENIE MYŚLENIA	✓ <i>Jakich informacji potrzebujesz, by kontynuować działanie?</i> ✓ <i>Co robią inni, by zrealizować ten cel?</i> ✓ <i>Co mogło spowodować, że ...?</i>
PRECYZOWANIE ODPOWIEDZI	✓ <i>Co stało się w momencie, kiedy zrobiłeś/ zrobiłaś ...?</i> ✓ <i>Jak możesz zadziałać, kiedy wydarzy się ...?</i> ✓ <i>Jaki pierwszy krok wykonasz, by zrobić ...?</i>



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

PRZEWIDYWANIE	✓ <i>Jakie będą skutki opóźnienia w realizacji tego celu?</i> ✓ <i>Czego potrzebujesz, by zrealizować to zadanie w tym tygodniu?</i> ✓ <i>Jak wyobrażasz sobie pracę na tym stanowisku po zakończeniu naszych spotkań?</i>
---------------	--

- ✓ **Motywowanie** – mentoring to nie tylko przekazywanie wiedzy, instruowanie czy pobudzanie do refleksji. Skuteczność tego procesu zależy w dużej mierze od Twojej umiejętności zbudowania w podopiecznym zaangażowania w realizowany cel. Pamiętaj przy tym, że motywacja podopiecznego nie jest czymś stałym – zmienia się w zależności od etapu współpracy, dostrzeganych efektów, a także pod wpływem różnych wydarzeń z jego życia zawodowego i prywatnego, np. jego gorszego samopoczucia, sporu w pracy, czy przedłużającego się przeziębienia.

Podczas motywowania podopiecznego stosuj następujące strategie działania:

- 👉 **informowanie** bliskich osób (np. współpracowników, rodziny i przede wszystkim Ciebie) o podjętym przez podopiecznego celu. Tego typu zobowiązanie, jest poparte siłą relacji społecznych podopiecznego oraz jego chęcią wywiązania się z obietnicy. Dopinguj go zatem do publicznych deklaracji. A w przypadku spadku jego motywacji przypomnij mu o ryzyku negatywnych reakcji ze strony świadków jego niepowodzenia, które może doprowadzić do obniżenia jego poczucia sprawstwa i samooceny.
- 👉 **modelowanie** pozytywnego nastawienia i entuzjazmu do działania przez mentora. Jak tego dokonać? Podziel się z podopiecznym swoimi radościami i sukcesami, pokaż mu, że lubisz to, co robisz, a chętnie weźmie z Ciebie przykład.
- 👉 **mówienie o korzyściach** – pokazanie podopiecznemu potencjalnych i już uzyskanych zysków z realizacji celu, w tym nagród materialnych (np. premia, bon uznaniowy) lub niematerialnych (pochwała, wyróżnienie, satysfakcja własna) w wariacie korzyści krótko i długookresowych (wykonanie zadania w pracy vs. rozwój kariery).
- 👉 **systematyczną realizację** założonego planu.

Wskazówka

By motywacja do działania nie wygasła, cel nie powinien być zanadto odległy. Jeżeli jego realizacja wymaga wiele czasu podziel go na mniejsze cele cząstkowe.. Powodzenie w wywiązaniu się z pierwszego, nawet łatwego działania, da Twojemu podopiecznemu pozytywne nastawienie i zastrzyk energii do osiągnięcia kolejnych etapów rozwoju.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

-  **uwidaczanie wpływu** – pokazywanie podopiecznemu skutków podejmowanych przez niego działań. Na przykład, jeżeli nauczy się obsługi danego programu komputerowego, będzie mógł być angażowany do większej liczby zadań w placówce, a przez to wzrośnie jego konkurencyjność jako pracownika.
-  **korzystanie z zadań domowych** – inspirujących ćwiczeń, które pokażą podopiecznemu jego zasoby i obszary do dalszego rozwoju, a także poszerzą jego kreatywność i możliwości elastycznego radzenia sobie w różnych sytuacjach zawodowych.

Zadania domowe

Proponowane przez Ciebie zadania domowe powinny być praktyczne, angażujące i rozwijać tematy poruszane na sesjach mentoringowych. Warto wykorzystać w nich technikę eksperymentu, by podopieczny miał okazję do wykroczenia poza ramy dotychczasowych nawyków i doświadczeń zawodowych. Np. poproś podopiecznego by przez najbliższy tydzień obserwował współpracownika, którego uważa za wzór do naśladowania. Niech zapisze na kartce: zadania, które wykonuje ta osoba, jej sposób realizacji tych zadań, wypowiedziane przez nią słowa, które inspirują Twojego podopiecznego i reakcje na te słowa ze strony innych osób, które mają kontakt z autorytetem podopiecznego. Następnie poleć podopiecznemu, by wdrożył w życie trzy najciekawsze zachowania/ teksty, które zaobserwował. Może być to np. tworzenie planu działania na początku dnia pracy, troszczenie się o współpracowników poprzez życzliwe pytania i wsparcie czy wypowiadanie zdań, które motywują innych do działania. Na koniec eksperymentu przeanalizuj wspólnie z podopiecznym jego emocje i lekcje, które wyciągnął z tego doświadczenia.

3. Faza schyłkowa – usamodzielnienie i zakończenie relacji

Po pewnym czasie współpracy z podopiecznym zaobserwujesz, że możesz przejść od etapu instruowania krok po kroku do fazy obserwacji z boku. Dzięki temu, że podopieczny działa już coraz bardziej samodzielnie, zyskujesz czas na monitorowanie jego zachowania i udzielanie mu wsparcia w sytuacjach, które sprawiają mu trudność. Na tym etapie skup się zatem na porównaniu rezultatów do założonych wcześniej oczekiwań i przekazywaniu podopiecznemu wskazówek do dalszego rozwoju.

Uwaga

Pamiętaj, że wzrost autonomii podopiecznego oznacza, że dobrze wywiązałeś/ wywiązałaś się z roli nauczyciela. Ciesz się usamodzielnieniem Twojego ucznia. Bądź dumny/ dumna z rezultatów, które osiągnął z Twoją pomocą.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- ✓ **Monitorowanie** – dzięki wykorzystaniu tej techniki sprawdzisz, czy Twój podopieczny osiąga założone na wcześniejszych etapach cele. Dodatkowo świadomość podopiecznego, że kontrolujesz jego postępy, pomoże mu utrzymać jego motywację do działania i rozliczania się z rezultatów.

Karty pracy/ raporty z sesji

narzędziem obserwacji i kontroli postępów może być np. karta pracy (wzór w załączniku nr 2), którą wypełnisz wraz z podopiecznym na zakończenie każdego z Waszych spotkań.

Powinna ona zawierać: datę i godziny spotkania, dane osobowe mentora i podopiecznego, ustalone przez Was cele i konkretne dotyczące ich zadania, przedział czasowy wyznaczony na realizację tych działań, stopień postępu podopiecznego wyrażony w formie sprawozdania lub listy kontrolne, notatkę ze spotkania opisującą jego przebieg, Wasze odczucia czy wyciągnięte przez Was wnioski. W innym wariancie obie strony relacji mogą przygotować takie notatki osobno a następnie porównać je na początku kolejnego spotkania w celu poszerzenia swojej perspektywy postrzegania świata. Dostrzeżone różnice mogą stać się przedmiotem Waszych dyskusji, umacniając Wasze wzajemne zrozumienie.

- ✓ **Informacja zwrotna** – dzięki jej stosowaniu będzie Ci łatwiej moderować dyskusję, podsumowywać ją, zwracać uwagę na jej najważniejsze aspekty, czy proponować w niej rozwiązania do rozpatrzenia w przyszłości.

Do głównych zasad informacji zwrotnej można zaliczyć:

Szczerość/ autentyczność	Bezpośredniość/ mówienie wprost	Unikanie ocen osoby i jej charakteru	Mówienie o zachowaniu, działaniu
Koncentracja na konkretnie	Bliskość czasowa między zdarzeniem a rozmową	Unikanie generalizacji (zawsze, nigdy)	Poufność, rozmowa w cztery oczy
Jasne oczekiwania, wyrażanie prośb	Zakładanie opcji odmowy, wybór	Język korzyści, zalety, pozytywne	Ograniczenie treści, jedna informacja na raz

Ryc. 6. Zasady udzielania informacji zwrotnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów własnych



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

W celu przekazania skutecznej informacji zwrotnej możesz skorzystać ze służącej pochwałąm techniki UF (ustosunkowanie i fakty) oraz techniki z FUKO (fakty + ustosunkowanie + konsekwencje + oczekiwania), która wesprze Cię w przekazywaniu konstruktywnej krytyki.

Do elementów obu technik należą:

- 👍 **Fakty**, czyli obserwacja konkretnego zachowania, które chwalisz lub krytykujesz.
- 👍 **Ustosunkowanie** do zachowania, które omawiasz, czyli pojawiające się w Tobie myśli i emocje wzmacniające pochwałę lub krytykę.
- 👍 **Konsekwencje**, czyli skutki, które odczuje podopieczny w związku z omawianym zachowaniem.
- 👍 **Oczekiwania**, odnoszące się do zmiany zachowania na bardziej pożądane za pomocą czytelnie przedstawionych propozycji działań naprawczych.

Przyjrzyj się teraz przykładom informacji zwrotnej według reguł UF i FUKO:

- 👍 *Jestem zachwycony/ zachwycona tym, jak wykonałaś to zadanie.*
- 👍 *Zauważyłem/ zauważyłam, że realizujesz swój plan z tygodniowym opóźnieniem. Trochę mnie to niepokoi. Jeżeli taka tendencja się utrzyma, to nie opanujesz tej kompetencji w zakładanym terminie. Co możesz zrobić, aby to zmienić?*
- 👍 *Mam wrażenie, że trudno Ci się dziś skoncentrować. Czy chcesz porozmawiać o przyczynie Twojego rozkojarzenia?*
- 👍 *Już drugi raz spóźniłeś/ spóźniłaś się na nasze spotkanie o blisko pół godziny. Jeżeli nie jesteś w stanie dotrzeć w ustalonym wcześniej terminie, proszę pamiętać, by mnie o tym powiadomić. To pozwoli mi zagospodarować ten czas na inne zadania zawodowe.*
- 👍 *Podoba mi się, jak wykonałeś/ wykonałaś to zadanie. Brawo. Sprawdź teraz, czy potrafisz użyć tej samej metody na innym przykładzie.*

✓ **Zakończenie współpracy i ewaluacja**

Ważnym elementem procesu mentoringu jest jego zakończenie. Powinno do niego dojść, gdy:

- 👍 Jest to zgodne z ustaleniami zawartymi w kontrakcie (podopieczny osiągnie swój cel lub nadejdzie termin, który został wyznaczony na Waszą ostatnią sesję).
- 👍 Mentor lub podopieczny nie ma woli kontynuacji współpracy (z powodów prywatnych lub związanych z relacją np. konfliktem lub wyczerpaniem możliwości wsparcia).



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Jeżeli dostrzegasz, że moment zakończenia relacji mentoringowej jest już bliski, przedyskutuj z podopiecznym możliwość zakończenia współpracy, wykorzystując przy tym tzw. pytania ewaluacyjne (wzór karty ewaluacji udostępniono w załącznikach 3.1-3.3).

Przykłady pytań ewaluacyjnych

- 👍 *Czy jesteś gotowy/ gotowa na zakończenie naszej współpracy?*
- 👍 *Czego potrzeba Ci do samodzielnego działania w tym temacie?*
- 👍 *Jak oceniasz stopień realizacji założonych celów?*
- 👍 *Jakie postępy poczyniłeś/ poczyniłaś od początku współpracy?*
- 👍 *Co przynosi Ci największą satysfakcję?*
- 👍 *Co jeszcze mogę dać Ci jako mentor?*
- 👍 *Co poprawiłbyś/ poprawiłabyś w procesie, w którym brałeś/ brałaś udział?*

W rozmowie przygotowującej podopiecznego do zakończenia współpracy:

- 👍 Upewnij się, że działa on samodzielnie, ale też wie, do kogo się zwrócić, gdyby potrzebował dalszego wsparcia.
- 👍 Porusz temat nadchodzącego końca procesu wcześniej, by podopieczny mógł się do tego przygotować emocjonalnie oraz by mógł zastanowić się na spokojnie nad zagadnieniami, które chciałby omówić jeszcze w ramach mentoringu.
- 👍 Omów zaobserwowane przez Ciebie zmiany oraz odczucia, które pojawiły się w Tobie w związku z postępami podopiecznego. Mów o nich w szczerzy i otwarty sposób.
- 👍 Pozwól podopiecznemu wyrazić swoje przemyślenia związane z zakończeniem Waszej współpracy.
- 👍 Zaproponuj podopiecznemu wspólne wypracowanie planu jego dalszego, już samodzielnego rozwoju zawodowego
- 👍 Wzmocnij podopiecznego, odnosząc się do jego zasobów i mocnych stron. Nie ograniczaj pochwał, gdyż wzmacniają one samoocenę podopiecznego i jego motywację do dalszego działania. Jak powinna wyglądać taka pochwała? Zastosuj w niej omówiony wcześniej mechanizm informacji zwrotnej UF (ustosunkowanie i fakty). Pamiętaj, że dobra pochwała to opis tego, co widzisz i czujesz. Najlepiej, gdy będzie ona: natychmiastowa, odwołująca się do konkretnych zachowań i postępów, a dodatkowo krótka i zrozumiała w jednoznaczny sposób. Potrzebujesz przykładu?

Ciesz się, że tak sprawnie posługujesz się tym narzędziem. Widzę ogromną zmianę, której dokonałeś/ dokonałaś w trakcie naszych spotkań. Na początku nawet nie znałeś/ znałaś tego programu, a teraz poruszasz się po nim w pełni samodzielnie. Gratuluję!



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

MENTORING KROK PO KROKU – PODSUMOWANIE

Przed pierwszą sesją z podopiecznym zapoznaj się z propozycją ramowego planu mentoringu. Możesz go potraktować jako listę kontrolną, by upewnić się w tym, co zamierzasz robić.

- ☐ Na etapie otrzymania zadania prowadzenia mentoringu zbierz podstawowe informacje o swoim przyszłym podopiecznym, jego celach i ogólnych warunkach prowadzenia procesu, szczególnie jeśli jest on zlecany przez osoby trzecie (np. Twojego przełożonego).
- ☐ Dokonaj wyboru miejsca prowadzenia spotkań, sprawdzając dostępność danego pomieszczenia. Zarezerwuj konkretne terminy, biorąc pod uwagę zakładaną liczbę spotkań, ich wymiar godzinowy i odstępy pomiędzy nimi.
- ☐ Pomyśl, jakie tematy warto poruszyć z podopiecznym na pierwszej sesji mentoringu. Pomogą Ci w tym dane o jego wykształceniu, doświadczeniu zawodowym, wynikach w testach kompetencyjnych itp.
- ☐ Przypomnij sobie najważniejsze informacje z obszaru, w którym będziesz nauczać podopiecznego. Zadbaj przy tym o możliwie aktualne dane – pewne kwestie mogły się niestety zdezaktualizować.
- ☐ Pamiętaj, aby dobrać poziom trudności omawianych treści do obserwowanego stopnia rozwoju podopiecznego. Zwiększaj ich zaawansowanie wraz z usamodzielnianiem się podopiecznego.
- ☐ Przygotuj niezbędny sprzęt i materiały edukacyjne, z których będziesz korzystać w ramach czekających Cię sesji mentoringowych.
- ☐ Poinformuj podopiecznego o szczegółach pierwszego spotkania. Informacje te zapewnią mu spokój i poczucie bezpieczeństwa.
- ☐ Powitaj podopiecznego pewnym uściskiem dłoni i serdecznym spojrzeniem. Nie zapomnij o uśmiechu.
- ☐ Po krótkim przedstawieniu się i wyjaśnieniu istoty mentoringu, ustal z podopiecznym reguły Waszej współpracy. Mogą one przyjąć postać kontraktu (wzór dostępny w załączniku nr 1) podpisanego przez obie zaangażowane strony.
- ☐ Po omówieniu zasad współpracy, przystąp do ustalenia głównego celu Waszych spotkań (np. zgodnie z metodą SMART omówioną w części dotyczącej narzędzi pracy mentora). Na tym etapie mogą się także pojawić cele szczegółowe, których realizacją zajmiecie się na dalszych etapach współpracy z podopiecznym.
- ☐ Jeżeli czas Waszego pierwszego spotkania dobiega końca, wpisz doprecyzowane cele do kontraktu, podsumuj rozmowę i poproś podopiecznego o zastanowienie się nad tym, od czego chciałby zacząć kolejne spotkanie.
- ☐ W ramach dalszych działań ustal z podopiecznym konkretne zadania służące realizacji celów głównych i szczegółowych.
- ☐ Zaplanuj kolejność realizacji poszczególnych zadań w oparciu o kryterium ich ważności i pilności. Wyznacz też pierwszy krok, czyli zakres kompetencyjny, który będziesz rozwijać wraz z podopiecznym na początku współpracy.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

- Omawiając z podopiecznym cele i zadania do wykonania korzystaj z analizy SWOT, która pokaże mu, co go wspiera, a co blokuje w realizacji poszczególnych działań.
- Jeżeli podopieczny potrzebuje wsparcia teoretycznego, podziel się z nim niezbędną wiedzą książkową lub doświadczeniem zawodowym. W przypadku zadań praktycznych, instruuj go i sprawdzaj jego umiejętności w działaniu.
- Przed zakończeniem spotkania zbierz od podopiecznego informację zwrotną na temat jego postępu w rozwoju ćwiczonej kompetencji. W tym celu zleć mu do wykonania zadanie domowe lub poproś go o wypełnienie karty pracy z odbytej sesji (wzór w załączniku nr 2).
- Jeżeli podczas poprzedniego spotkania zadałeś/ zadałaś podopiecznemu pracę domową, sprawdź ją oraz udziel podopiecznemu informacji zwrotnej na temat jakości jej wykonania.
- Podczas kolejnych spotkań monitoruj zmiany w poziomie umiejętności podopiecznego. Porównuj jego postępy z założonym planem działania. Pilnuj, by wraz z rozwojem jego kompetencji zwiększać stopień trudności proponowanych mu zadań.
- Kontynuuj współpracę nad poszczególnymi zadaniami do momentu usamodzielnienia się podopiecznego.
- Kiedy wspólnie dojdziecie do wniosku, że wszystkie cele mentoringowe zostały zrealizowane, przygotuj podopiecznego do zakończenia procesu.
- Dokonaj ewaluacji działań i podziękuj podopiecznemu za współpracę.



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

ZAŁĄCZNIK 1 – KONTRAKT

KONTRAKT NA PROCES MENTORINGU POMIĘDZY:

..... (nazywanym dalej mentorem), a
(nazywanym dalej podopiecznym), odbywający się w terminie od
do, w liczbie spotkań, w godzinach, pod
adresem

1. Cel procesu:
2. Sposób ewaluacji realizacji celu:
3. Zobowiązanie mentora (np. dzielenie się wiedzą, otwartość na potrzeby podopiecznego, udzielanie wsparcia informacyjnego i emocjonalnego, udzielanie informacji zwrotnych itp.):
4. Zobowiązanie podopiecznego (np. gotowość nauki, szczere komunikowanie potrzeb, wywiązywanie się z zadań zleconych przez mentora itp.)
5. Ogólne zasady współpracy:
 - Dobrowolność
 - Poufność
 - Punktualność
 - Prawdomówność
 - Szacunek
 - ...
 - ...

Podpis mentora:, data i miejsce:

Podpis podopiecznego:, data i miejsce:





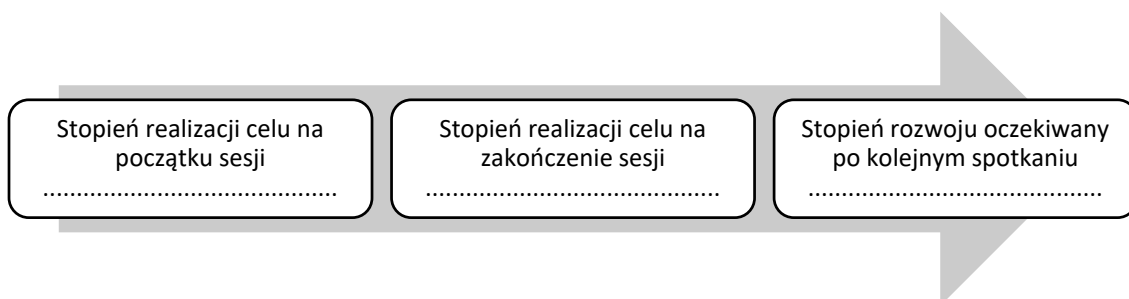
Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

ZAŁĄCZNIK 2 – KARTA PRACY

PROTOKÓŁ Z SESJI NR

Przygotowany przez (nazywanym dalej mentorem),
a (nazywanym dalej podopiecznym), w dniu
godz. , pod adresem

1. Cel ogólny procesu:
2. Zadania realizowane podczas sesji:
3. Notatka ze spotkania:
 - Zachowania:
 - Emocje:
 - Osiągnięcia:
 - Trudności:
 - Wnioski:
 - Zlecone zadania:
4. Postęp dokonany od czasu ostatniego spotkania (np. na skali 1-10, gdzie 1 to niski poziom realizacji celu a 10 to maksymalna realizacja)



Podpis mentora: , data i miejsce:

Podpis podopiecznego: , data i miejsce:



Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

ZAŁĄCZNIK 3.1 – EWALUACJA

RAPORT KOŃCOWY Z PROCESU MENTORINGU POMIĘDZY:

..... (nazywanym dalej mentorem), a
(nazywanym dalej podopiecznym), odbywającym się w terminie od
do, w liczbie spotkań, w godzinach, pod
adresem

1. Ostateczny cel procesu:
2. Stopień realizacji celu: ZREALIZOWANO / NIEZREALIZOWANO / CZĘŚCIOWO ZREALIZOWANO / PROCES NIEDOKOŃCZONY (zakreślić właściwe).
3. Opis realizacji celu głównego i celów pośrednich:
4. Opinia mentora (m.in.: wrażenia ze współpracy z podopiecznym, obszary satysfakcji, główne trudności):
5. Opinia podopiecznego: (m.in.: wrażenia ze współpracy z mentorem, obszary satysfakcji, główne trudności):

Podpis mentora:, data i miejsce:

Podpis podopiecznego:, data i miejsce:





Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

ZAŁĄCZNIK 3.2 – EWALUACJA

ANKIETA PODOPIECZNEGO

Wypełniona przez (nazywanym dalej podopiecznym), dotycząca procesu mentoringu prowadzonego z (nazywanym dalej mentorem).

Opinia na temat stopnia zadowolenia z wybranych obszarów procesu mentoringowego (od 1 do 10, gdzie 1 oznacza brak zadowolenia a 10 pełne zadowolenie):

1. Ogólnego przebiegu procesu mentoringu: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
2. Realizacji celu mentoringowego: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
3. Zaplecza technicznego pomieszczenia: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
4. Dostępu do wiedzy w procesie mentoringu: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
5. Postaci mentora: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić), w tym:
 - Przygotowania merytorycznego: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
 - Skuteczności nauczania: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
 - Kontroli przebiegu sesji: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
 - Jasności przekazu: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
 - Cierpliwości: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
 - Zaangażowania: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
 - Okazywanego wsparcia: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
 - Umiejętności motywowania: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
 - Budzenia zainteresowania tematem: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)

Korzyści odniesione z procesu mentoringu:

Wskazówki do poprawy procesu na przyszłość:

Podpis podopiecznego: , data i miejsce:





Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

ZAŁĄCZNIK 3.3 – EWALUACJA

ANKIETA MENTORA

Wypełniona przez (nazywanym dalej mentorem), dotycząca procesu mentoringu prowadzonego z (nazywanym dalej podopiecznym).

Opinia na temat stopnia zadowolenia z wybranych obszarów procesu mentoringowego (od 1 do 10, gdzie 1 oznacza brak zadowolenia a 10 pełne zadowolenie):

1. Ogólnego przebiegu procesu mentoringu: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
2. Realizacji celu mentoringowego: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
3. Zaplecza technicznego: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
4. Dostępu do wiedzy w procesie: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
5. Postaci podopiecznego: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić), w tym:
 - Zaangażowania: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
 - Gotowości nauki: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
 - Zdolności przyswajania wiedzy: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
 - Systematyczności: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
 - Cierpliwości: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
 - Otwartości na wsparcie: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
 - Zaufania względem mentora: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
 - Aktywności: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)
 - Samoświadomości: 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 (właściwe zakreślić)

Zasoby, z którymi podopieczny kończy proces:

Wskazówki do dalszego rozwoju podopiecznego:

Podpis mentora: , data i miejsce:

