

RAPORT 2023

Programy mentoringowe w Polsce



SPIS TREŚCI

Wstęp	3
Jak ocenić program mentoringowy	4
Podsumowanie badania	6
Jasność celu	9
Wywiad	11
Szkolenie i przygotowanie interesariuszy	12
Wywiad	14
Proces wyboru i dobierania w pary	16
Wywiad	18
Proces monitorowania i oceny	19
Wywiad	21
Wysokie standardy etyczne	23
Wywiad	25
Administracja i wsparcie	26
Wywiad	28
AI w coachingu i mentoringu	31
ABC Akredytacji EMCC	32
Nagroda Super M	34
Finaliści i laureaci konkursu Super M	35

Pomysł i realizacja raportu

zespół mentoringowy EMCC Poland w składzie:

Jacek Bełdowski

Andrzej Cieplak

Magdalena Fischer-Tobiasz

Piotr Jaworski

Aldona Królikowska

Kasia Syrówka

Koordinacja wydawnicza

Jacek Bełdowski

Opracowanie graficzne i ilustracje

Dorota Szweda

www.dorota-szweda.pl

Redakcja i korekta

Katarzyna Józwik

Wydawca

EMCC Poland

www.emccpoland.org

Stowarzyszenie EMCC Poland istnieje, aby tworzyć, rozwijać i wspierać najlepsze w Polsce standardy w zakresie Coachingu, Mentoringu i Superwizji z pożytkiem dla swoich członków i społeczeństwa.

Realizujemy tę misję, wspierając członków we wdrażaniu i stosowaniu najwyższych standardów w ich praktyce poprzez edukację, wymianę doświadczeń, tworzenie przestrzeni do refleksji. Wierzimy, że większa liczba profesjonalnych procesów coachingowych, mentoringowych oraz superwizyjnych wpływa na społeczeństwo poprawą jakości życia, relacji w pracy, rodzinie i lokalnych społecznościach.

Zależy nam na poprawie wizerunku coacha i mentora w odbiorze społecznym. Chcemy szerzyć wiedzę o najlepszych standardach coachingu, mentoringu i superwizji i być dla środowiska branżowego synonimem jakości oraz dobrych praktyk.

[Dołącz do EMCC!](#)

WSTĘP

Niepokój, a być może nawet pewna obawa. Te właśnie uczucia towarzyszyły nam przy przygotowaniu trzeciej edycji badania polskich programów mentoringowych. Pierwsze dwa raporty stanowiły nowość na polskim rynku mentoringu. Zapewne dzięki temu do prowadzonego przez nas badania i konkursu na najlepszy program mentoringowy zgłosiło tak wielu entuzjastów mentoringu. Mieliśmy jednak obawę, że w miarę upływu czasu entuzjazm będzie przygasał, a liczba zgłoszeń będzie mniejsza. Nasze obawy zupełnie się nie potwierdziły, a programów mentoringowych, które wzięły udział w badaniu ankietowym, było nawet nieco więcej niż poprzednio. Ostatecznie ankietę badawczą wypełniły 34 programy, z czego 31 zgłosiło się do konkursu „Super M”. Różnica w liczbie zgłoszeń do konkursu i badania wynika między innymi z zasad konkursu, które zakładają, że laureaci poprzednich edycji mogą zgłosić się do niego ponownie dopiero po upływie dwóch lat. Dlatego tym bardziej cieszy fakt, że część laureatów wzięło udział w badaniu pomimo braku możliwości uczestniczenia w tegorocznym konkursie. Wydaje się to potwierdzać docierające do nas opinie, że organizatorzy dobrych programów mentoringowych nie wyobrażają sobie, aby kolejna edycja badania ankietowego „Super M” odbyła się bez ich udziału.

Podobnie jak w poprzednich latach konkurs na najlepszy program mentoringowy przeprowadzony został w czterech kategoriach:

- firmy komercyjne,
- organizacje pozarządowe NGOs,
- instytucje edukacyjne (szkoły, uczelnie),
- jednostki sektora publicznego.

Warto podkreślić, że połowa wszystkich zgłoszeń napłynęła z programów realizowanych przez firmy komercyjne. Szczególnie pozytywny stosunek biznesu do mentoringu można uznać za

potwierdzenie jego skuteczności i efektywności w procesie transferu wiedzy i rozwoju pracowników. Tradycyjnie już duże zainteresowanie konkursem „Super M” odnotowaliśmy wśród organizacji pozarządowych. Co trzeci zgłoszony program realizowany był właśnie przez NGO-sy. Cieszy również fakt, że na wysokim poziomie utrzymuje się liczba zgłoszeń uczelni, uczestniczących w konkursie w kategorii „instytucje edukacyjne”.

Głównym celem realizacji badania i konkursu „Super M” było promowanie najwyższych międzynarodowych standardów organizacji programów mentoringowych. Dlatego właśnie, kluczowe znaczenie w stosowanych przez nas kryteriach oceny mają opracowane przez EMCC¹ Międzynarodowe Standardy dla Programów Mentoringowych i Coachingowych. Po trzech latach organizacji projektu „Super M” stwierdzić można, że realizacja założonego celu przebiega bardzo dobrze. Wyniki badania jednoznacznie wskazują, że większość z ocenianych programów prowadzona jest na wysokim poziomie. Z perspektywy EMCC Poland – organizatora konkursu – cieszy zwłaszcza rosnąca rozpoznawalność międzynarodowych standardów. Dokument, który jeszcze kilka temu nie był prawie znany w Polsce, dzisiaj staje się wyznacznikiem wysokiej jakości programów mentoringowych. Wielkie podziękowania za to należą się przede wszystkim organizatorom programów mentoringowych. Dziękujemy, że jesteście z nami!

Zespół mentoringowy EMCC Poland

1. European Mentoring and Coaching Council.



Jak ocenić program mentoringowy



Co to jest mentoring?

Ocena każdego działania, procesu czy zjawiska wymaga zrozumienia tego, czym właściwie jest przedmiot oceny. Nie inaczej jest w przypadku mentoringu. Ocena jakości programów mentoringowych nie byłaby możliwa bez uprzedniego zdefiniowania mentoringu. Choć wydawać by się mogło, że pojęcie to jest powszechnie znane, to w praktyce okazuje się, że wiele osób rozumie je w różny sposób. O tym, jak rozumiemy mentoring, decydują bowiem nasze doświadczenia życiowe, jak również, a może nawet przede wszystkim, lektury i filmy które zapadły nam w pamięć. Lekturę raportu o programach mentoringowych warto więc rozpocząć od ustalenia definicji mentoringu. W dalszej części opracowania wykorzystujemy następującą sformułowaną przez European Mentoring and Coaching Council definicję (patrz obok).

Istotnym wyróżnikiem naszego sposobu rozumienia mentoringu jest to, że dotyczy on relacji prowadzonych w sposób metodyczny, gdzie zarówno mentor, jak i mentee mają pełną świadomość uczestnictwa w procesie rozwojowym, który ma doprowadzić do wcześniej określonego celu.

Program mentoringowy

Podobnie jak w poprzednich edycjach raportu skupiliśmy się nie tyle na metodyce prowadzenia indywidualnych procesów mentoringowych, co raczej na sposobie organizacji programów. Wśród badanych programów znalazły się zarówno te wewnętrzne, jak i zewnętrzne. W tych pierwszych mentees są pracownicy lub członkowie organizatora, a w tych drugich są to osoby spoza organizacji. Tym, co łączy te dwa rodzaje programów, to fakt, że już z samego założenia adresowane są do większej grupy uczestników (od kilku do nawet kilkuset osób).

MENTORING

to relacja poznawcza obejmująca dzielenie się umiejętnościami, wiedzą i ekspertyzą pomiędzy mentorem a mentee poprzez rozmowy rozwojowe, dzielenie się doświadczeniem i bycie wzorem do naśladowania. Relacja ta może obejmować wiele różnych kontekstów i stanowi inkluzywne dwustronne partnerstwo na rzecz wzajemnego poznawania w duchu doceniania różnic.

Jakość wynikająca ze standardów

Ocena programu mentoringowego wymaga określenia oczekiwań co do jego jakości. Innymi słowy: konieczne jest wskazanie wymogów jakie musi spełnić program wysokiej jakości. Właśnie takie podejście zastosowaliśmy w naszym badaniu. Informacja o wymogach jakościowych wynika z opracowanych przez EMCC Międzynarodowych Standardów dla Programów Mentoringowych i Coachingowych (ISMCP). Standardy, które są stosowane na całym świecie, pozwalają nie tylko ocenić poszczególne programy, ale również uzyskać międzynarodową akredytację na jednym z trzech poziomów:

- **ZŁOTYM** = 90% zgodności z Kluczowymi Standardami przy jednoczesnym spełnieniu co najmniej 80% wymagań w każdej kategorii,
- **SREBRNYM** = 80% zgodności z Kluczowymi Standardami przy jednoczesnym spełnieniu co najmniej 70% wymagań w każdej kategorii,
- **BRAZOWYM** = 70% zgodności z Kluczowymi Standardami przy jednoczesnym spełnieniu co najmniej 60% wymagań w każdej kategorii.

Powyższe standardy EMCC stosuje również przy akredytacji programów mentoringowych. Wszystkich organizatorów chcących otrzymać więcej informacji dotyczących możliwości akredytowania swoich programów mentoringowych prosimy o kontakt z EMCC Poland. mentoring@emccpoland.org

Posiadanie akredytacji ISMCP potwierdza, że program mentoringowy został zaprojektowany i jest prowadzony zgodnie z międzynarodowymi standardami najlepszych praktyk. To nie tylko wyróżnik jakości, ale także narzędzie, które pomaga organizacjom w skutecznym rozwijaniu swoich pracowników i realizacji celów biznesowych.

ISMCP wskazuje sześć Kluczowych Standardów, które wykorzystaliśmy do oceny programów mentoringowych:

1. Jasność celu

W ramach tego standardu oceniane jest nie tylko jasne określenie celu programu, ale również poziom zrozumienia zakładanych rezultatów i korzyści przez uczestników. Ważnym elementem oceny jest także to, czy zakładane rezultaty przekładają się na wykonalne i zrozumiałe cele rozwojowe dla każdej relacji mentoringowej.

2. Szkolenie i przygotowanie interesariuszy

Zgodnie ze standardami organizatorzy dobrego programu mentoringowego dbają o to, aby interesariusze rozumieli samo pojęcie mentoringu oraz rolę jaką w nim pełnią. Podstawowym środkiem realizacji tego celu jest wsparcie szkoleniowe oferowane uczestnikom.

3. Proces wyboru i dobierania w pary

Standardy zakładają, że uczestnicy programu muszą być traktowani podmiotowo. Oznacza to, że nie tylko powinni rozumieć metodykę wyboru i dobierania w pary, ale również mieć wpływ na decyzję dotyczącą swojego uczestnictwa w programie oraz tego, z kim są w parze. Choć zgodnie ze standardami wybór mentorów powinien uwzględniać potrzeby mentees,



to istnieje jednak ryzyko, że dobór w pary będzie nie-trafiony. Odpowiedzią na taki przypadek jest standard zakładający możliwość anulowania dokonanych wyborów, jak również umożliwiający ponowny dobór uczestników, o ile tego sobie życzą.

4. Proces monitorowania i oceny

Wysoka jakość programu to nie tylko właściwy przebieg poszczególnych procesów mentoringowych, ale także rozwiązania w zakresie bieżącego

monitorowania i oceny osiąganych rezultatów. Warto przy tym zwrócić uwagę, że jeden ze standardów zakłada również analizę kosztów i korzyści oraz oddziaływania programu.

5. Zapewnienie wysokich standardów etycznych

Nie sposób potwierdzić wysokiej jakości programu mentoringowego bez uprzedniej oceny tego, czy dba on o wysokie standardy etyczne. W praktyce oznacza to konieczność jednoznacznego określenia i zakomunikowania wytycznych dotyczących zachowania oraz odpowiedzialności wszystkich interesariuszy. Co ważne, standardy zakładają również konieczność ustanowienia procesu identyfikowania oraz zarządzania potencjalnymi konfliktami interesów pomiędzy interesariuszami.

6. Administracja i wsparcie

Często niedocenianym, ale w praktyce jednym z kluczowych czynników wpływających na jakość programu, jest oferowanie uczestnikom odpowiedniego wsparcia administracyjnego i organizacyjnego. Dlatego właśnie wśród sześciu Kluczowych Standardów znalazł się również ten odnoszący się do sposobu zarządzania programem.

Podobnie jak w raporcie za rok 2022, struktura raportu oraz wszystkie zawarte w nim informacje stanowią bezpośrednie nawiązanie do przedstawionych powyżej standardów ISMCP. Dzięki temu przeprowadzona przez nas ocena programów mentoringowych oparta jest o obiektywne i powszechnie uznane wymogi jakości.



Podsumowanie

BADANIA



Cel raportu

Celem publikacji raportu, który nam przyświeca od pierwszej edycji Super M, jest promocja najlepszych standardów, wokół których można budować programy mentoringowe.

Chcemy też docenić programy i ich organizatorów, którzy – według osób zasiadających w Kapitulie nagrody SUPER M – spełniają te standardy na wysokim poziomie.

Dziękujemy członkom stowarzyszenia EMCC oraz wszystkim osobom ze środowiska mentoringowego za wszelką pomoc w dotarciu z naszą inicjatywą do jak największej liczby firm, instytucji edukacyjnych oraz organizacji pozarządowych organizujących programy mentoringowe.

W trzeciej edycji raportu wzięli udział nie tylko zeszłoroczni uczestnicy, ale również organizatorzy programów, którzy po raz pierwszy są częścią projektu Super M.

Jak powstawał raport?

Źródłem danych dla raportu są odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie internetowej, do której wypełnienia zaprosiliśmy wszystkie znane nam podmioty organizujące programy mentoringowe oraz te, które odpowiedziały na kampanię informacyjną w mediach społecznościowych. Z około 100 wysłanych zaproszeń otrzymaliśmy 34 wypełnione ankiety.

Mamy oczywiście świadomość, że wielkość próby badawczej nie upoważnia nas do zbyt daleko idących wniosków o stanie polskiego mentoringu w organizacjach. W każdym przypadku, kiedy przywołujemy wartości statystyczne, dotyczą one wyłącznie omawianej próby i służą podkreśleniu stopnia w jakim konkretne standardy prowadzenia programów mentoringowych są reprezentowane wśród zgłoszonych do badania programów.

Mamy nadzieję, że nasz raport będzie dla czytelników inspiracją do zorganizowania własnego programu lub okazją do refleksji nad tym, jak ich obecny program wpisuje się w standardy EMCC dla organizatorów programów mentoringowych. W raporcie oprócz omówienia wyników ankiety czytelnicy znajdą wywiady z laureatami i wyróżnionymi w poprzedniej edycji Super M. To cenne źródło informacji o organizacji programów mentoringowych „od kuchni”.

Uczestnicy raportu

Tegoroczna edycja raportu zawiera pełen przekrój programów różniących się typem, skalą działania, kategorią organizatora czy choćby liczbą zrealizowanych edycji programu.

Typ

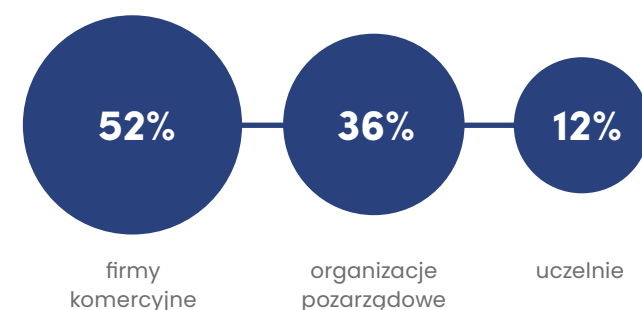
W kategorii programów wewnętrznych, w których mentees są pracownikami organizatora, znalazło się 59% programów. Z kolei 35% programów mieści się w kategorii programów zewnętrznych, a pozostałe przyjmują zarówno mentees z wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji. Mentorami w programach są w 52% przypadków pracownicy organizatora. Tylko 24% z nich angażuje wyłącznie mentorów zewnętrznych. W pozostałych przypadkach w programie pracują mentorzy zewnętrzni i wewnętrzni. W programach wewnętrznych role mentorów przypadają z reguły pracownikom tej samej organizacji. W tegorocznej edycji tylko w 3% przypadków mentorzy otrzymują wynagrodzenie za swoją pracę. To wynik identyczny jak dwa lata temu, poprzedni rok był chyba wyjątkiem, kiedy to 13% organizatorów oferowało wynagrodzenie mentorom. Udział w programie mentoringowym jest w znaczącej większości przypadków (79%) bezpłatny dla mentees. Tak też było w ubiegłorocznym badaniu.



Kategoria

W tym roku, inaczej niż w poprzednich dwóch edycjach SUPER M, najsilniej reprezentowana jest kategoria programów, których organizatorami są firmy komercyjne – jest to 52% wszystkich ankietowanych. Drugą – pod względem liczności – kategorią organizatora w badaniu jest organizacja pozarządowa (stowarzyszenia, fundacje) – 36%. W tej edycji raportu „instytucję edukacyjną” reprezentuje 12% organizatorów i są to bez wyjątku uczelnie wyższe.

Kategorie organizatorów



Najwięcej programów obecnych w badaniu organizują podmioty zatrudniające mniej niż 10 osób (38%) oraz duże przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 1000 osób (26%). Liczną grupę stanowią też organizatorzy zatrudniający między 250 a 1000 osób (21%). Jak widać, wielkość organizacji nie jest przeszkodą w organizowaniu programów mentoringowych.

Staż

27% programów wystartowało w ostatnich 2 latach. W poprzednich dwóch edycjach raportu programów z takim stażem było sporo więcej (33% w raporcie za rok 2021 i 40% w raporcie za rok 2022). Wśród respondentów przybyło „weteranów”, którzy organizują swoje programy co najmniej od 6 lat. Jest ich aż 32% w porównaniu do 13% w zeszłym roku. Z uwagi na zbyt małe liczby otrzymanych ankiet trudno wyrokować czy mamy do czynienia z rzeczywistym spadkiem nowych

programów mentoringowych, czy nowych programów przybywa co roku w mniejszym niż kiedyś tempie. Obserwując projekty i pracując przy nich, zespół redakcyjny skłania się do opinii, że rynek programów mentoringowych dojrze. Mówią o tym także wyniki tegorocznego raportu.

Wielkość programu

Programy zgłoszone do raportu mają bardzo różną skalę. Aż 47% organizatorów posiada programy, które w zgłoszonej do ostatniej edycji raportu miały od 11 do 30 par mentoringowych. Podobnie jak w zeszłym roku i dwa lata temu jest to najczęściej występująca wielkość programu. Kolejnymi w kategorii popularności są grupy programów, które miały od 31 do 50 par (18%) oraz inicjatywy, w których pracowało do 10 par (15%). Wreszcie projekty-giganty, w których brało udział po 100 i więcej par, stanowią ponad 11% badanych programów.

91%
programów określiło zasady monitorowania realizacji kluczowych wskaźników programu.

Rośnie grono członków EMCC w Polsce, którzy uprawiają mentoring jako swój zawód.

Główne wnioski z raportu

Struktura raportu opiera się na sześciu standardach EMCC dla programów mentoringowych opisanych na stronie 4. Uznaliśmy, że jest to najlepszy klucz do opisanie w jaki sposób programy są realizowane przez organizatorów. Standardy EMCC są praktyczną wskazówką o co warto zadbać organizując program mentoringowy w organizacji.

Ogólny obraz jaki się wyłania z tegorocznej edycji skłania nas do postawienia kilku тез:

- Następuje dalsza profesjonalizacja programów. Coraz więcej organizatorów upewniło się, że ich standardy są zgodne ze standardami EMCC.
- Coraz więcej programów oferuje mentorom solidne wsparcie szkoleniowe (minimum 8 godzin)

Wierzmy, że Super M dołożyło swoją cegiełkę w procesie edukacji o co warto zadbać organizując program mentoringowy. Pomogło na pewno to, że coraz więcej osób kończy akredytowane kursy mentoringowe, zdobywa indywidualne akredytacje menedżera programów mentoringowych. Rośnie też grono członków EMCC w Polsce, którzy uprawiają mentoring jako swój zawód.

Jasność Celu

Wszystkie zgłoszone programy mentoringowe określiły cel programu. Co więcej, cel ten został określony pisemnie. Dane te potwierdzają jak istotną rolę (z punktu widzenia organizatora) odgrywa określenie celu w stworzonych przez nich programach. Dodatkowo 88% badanych potwierdza, że zadbało o sformułowanie mierzalnych wskaźników odpowiadających założonym celom. To wzrost o ponad 20 punktów procentowych w stosunku do zeszłego roku (więcej na stronie 8).

Szkolenie i przygotowanie interesariuszy

Szkolenie i przygotowanie interesariuszy to jedno z najważniejszych zadań dla organizatorów programów mentoringowych. Wyniki tegorocznego badania wskazują, że wsparcie szkoleniowe dla mentorów i dla mentees stało się już standardem. Wszystkie programy objęte badaniem potwierdziły realizację tego rodzaju szkoleń. 56% ankietowanych (wzrost o kilka punktów procentowych) deklaruje, że wsparcie szkoleniowe dla mentorów trwa dłużej niż 8 godzin. Tylko 18% badanych programów zapewnia mentorom szkolenia nieprzekraczające 3 godzin zegarowych. To wartość mniejsza o ponad 10 punktów procentowych niż w zeszłorocznym raporcie.

W przypadku szkoleń dla mentorów dużo częściej wykorzystywani są trenerzy zewnątrzni. Jedynie 18% z badanych programów korzysta wyłącznie z trenerów wewnętrznych do realizacji tego rodzaju szkoleń. Więcej o szkoleniach mentorów i mentees piszemy na stronie 11.

Proces wyboru i dobierania w pary

Najczęstszym sposobem rekrutacji jest osobiste zgłoszenie. Niemal 85% programów uwzględnionych w raporcie tak właśnie rekrutuje mentees, a aż 91% stosuje tę zasadę w rekrutacji mentorów. Ważny standard świadczący o jakości programu, jakim jest dobrowolność uczestnictwa w programie, jest spełniony w odniesieniu do mentorów (100% programów), jak też mentees, (97% badanych programów). Najistotniejszym kryterium doboru mentorów wykorzystywanym

przez 90% programów są potrzeby mentees. Organizatorzy badanych programów dbają o to, aby elementem szkolenia wprowadzającego dla mentorów jak i mentees było wyjaśnienie metodyki i kryteriów wyboru (97%), jak i sposobu dobierania w pary (94%). W niemal 65% programach mentee może współdecydować z jakim mentorem będą pracować. Taką możliwość w stosunku do wyboru mentees mają mentorzy w 59% programów (więcej na stronie 15).

Proces monitorowania i oceny

Aż 91% programów ustaliło przed startem zasady monitorowania realizacji programu w oparciu o przyjęte wskaźniki, a ponad 88% programów miało określony budżet. W 85% programów określono także procedury identyfikowania i zarządzania konfliktami interesów. Odpowiedzi wskazują, że ponad 90% organizatorów dokonuje oceny realizacji założonych mierzalnych

27%
**programów
wystartowało
w ostatnich
2 latach.**



wskaźników, a ponad 87% dokonuje także ewaluacji realizacji celów nad którymi pracowali mentees. Nie mamy wątpliwości, że ewaluacja programów jest priorytetem ankietowanych. Stosuje ją 94% badanych organizatorów (więcej na stronie 18).

Zapewnienie wysokich standardów etycznych

Procesy monitoringowe bazują na dużej otwartości i szczerości obu stron. Tak wysoki poziom zaufania wymaga również od uczestników świadomości dotyczącej norm i zasad, jakie powinny być przestrzegane w ramach programu. Jasne określenie zasad etycznych na piśmie i instruktaż w tym zakresie zadeklarowali wszyscy ankietowani organizatorzy. W zeszłym roku było ich zaledwie 88%.

Zapytaliśmy również o ocenę poziomu zrozumienia zasad etycznych. Według oceny organizatorów poziom zrozumienia przez mentees zasad etycznych stosowanych podczas mentoringu jest wysoki (88%) lub średni (9%). Natomiast wśród mentorów zrozumienie zagadnień etycznych wydaje się być większe: wysokie dla 94% i średnie dla 6% badanych.

Ponad 85% uczestników badania wskazało, że mentorzy otrzymują wsparcie superwizyjne, które świadczy o trosce organizatorów o skuteczność i bezpieczeństwo procesów mentoringowych. To wzrost o ponad 10 punktów procentowych w tym z jednym z najważniejszych standardów (więcej na stronie 22)!

Administracja i wsparcie

W każdym z badanych programów wyznaczono konkretną osobę odpowiedzialną za program i jego administrację. Oznacza to, że zarówno harmonogram realizacji, program szkoleń, jak też cel samego programu otoczono troską. Mierzalne wskaźniki odpowiadające realizacji celów nie były dookreślone tylko w 12% badanych programach. To duży postęp w porównaniu do 32% takich programów w zeszłorocznym raporcie. Szerzej o różnych aspektach administracji i wsparcia uczestników piszemy na stronie 25.

Podziękowanie

Kapituła konkursu i raportu Super M dziękują wszystkim organizatorom programów, którzy odpowiedzieli na nasz apel i wypełnili ankietę, dzięki czemu powstał ten raport:

- Akademia Leona Koźmińskiego
- Archicom SA
- Ashoka.org
- Bank Gospodarstwa Krajowego
- Bank Handlowy w Warszawie SA
- Biuro Karier Politechniki Warszawskiej
- Bluerank
- BNP Paribas Bank Polska SA
- Budimex SA
- CBRE Sp. z o.o.
- CoachWise SA
- dentsu Polska
- DM Dots Sp. z o.o.
- Domański Zakrzewski Palinka
- Fundacja Female2Female
- Fundacja Firmy Rodzinne
- Fundacja Humanites
- Fundacja Liderów Biznesu
- Fundacja Odzyskani
- Fundacja Przedsiębiorczości Kobiet
- Fundacja Top Woman for Women
- Fundacja Women in Law
- Grupa Veolia
- Hilti Poland Sp. z o.o.
- Lidl Polska Sp. z o.o.
- National Westminster Bank
- Philip Morris Polska Distribution Sp. z o.o.
- Project Management Institute Poland Chapter
- Stowarzyszenie 100-lecie kobiet i wydział Prawa Uniwersytetu w Białymstoku
- Stowarzyszenie Top 500 Innovators i Polsko-Amerykańska Komisja Fulbrighta
- Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
- Uniwersytet Warszawski - Klub Absolwentów UW i Inkubator UW
- Westwing Sp. z o.o.

JASNOŚĆ

CELU



W dzisiejszym dynamicznie zmieniającym się świecie biznesu i edukacji programy mentoringowe zyskują na znaczeniu jako narzędzia wspierające rozwój osobisty i zawodowy. Istotne jest jednak, aby takie programy były skutecznie zaprojektowane i wdrożone, co zaczyna się od jasno określonego celu.



Autorka corocznego, obszernego RAPORTU Future®. Rynek pracy i zawody przyszłości.

Jako strateg i wizjoner (Gallup®) prowadzi organizacje ku przyszłości. Przeprowadza liderów i firmy z wczoraj do jutra. Jest mentorką rozwoju organizacji opartej na potencjale ludzi, a także praktykiem biznesu z ponad 24-letnim doświadczeniem w marketingu, sprzedaży i zarządzaniu strategicznym oraz konsultingu biznesowym. Posiada wysokie kompetencje menedżerskie w budowaniu efektywnych i zaangażowanych zespołów. Prowadzi sesje dla menedżerów wyższego szczebla, warsztaty strategiczne dla Zarządów i HR oraz wykłady inspiracyjne dla biznesu z obszaru przyszłości rynku pracy i dobrostanu w pracy.



KASIA

SYRÓWKA

Europejskie Stowarzyszenie Mentoringu i Coachingu (EMCC) podkreśla, że klarowność celu jest fundamentem każdego skutecznego programu mentoringowego. Jasno zdefiniowany cel to taki, który jest zrozumiały i akceptowalny dla wszystkich zainteresowanych stron.

Celem tego artykułu jest przedstawienie znaczenia jasno określonych celów w programach mentoringowych oraz zilustrowanie ich wpływu na sukces zarówno indywidualnych uczestników, jak i całych organizacji.

Formułowanie celu w programach mentoringowych pełni kilka kluczowych funkcji:

1. Jasno określony cel pomaga mentorom i mentees zrozumieć **dokąd zmierzają i co mają osiągnąć**.
2. Cele pozwalają na **ocenę postępów i efektywności programu**, umożliwiając ewentualne korekty.
3. Kiedy uczestnicy rozumieją cel, są bardziej **zaangażowani i zmotywowani do uczestnictwa**.

W biznesie czy na uczelniach cele mogą różnić się w zależności od specyfiki organizacji i potrzeb uczestników, np.:

- W biznesie celami mogą być: rozwój umiejętności lidera, adaptacja nowych pracowników, wsparcie w zarządzaniu zmianą.
- Na uczelniach cele skupiają się często na wsparciu studentów w planowaniu kariery, rozwijaniu umiejętności akademickich, czy adaptacji w nowym środowisku.

Przykłady celów z różnych sektorów pokazują uniwersalność i elastyczność mentoringu jako narzędzia rozwojowego.

Co ważne ponad 88% programów posiada mierzalne wskaźniki, którymi są w stanie zmierzyć realizację celu programu. Dodatkowo proces monitorowania realizacji programu wykazało aż 91% programów zgłoszonych w badaniu.

Znacząca większość organizatorów uważa, że mentees mają wysoki poziom zrozumienia celów programu. Twierdzi tak 76% respondentów. Z kolei 24% uważa, że poziom zrozumienia tego zagadnienia u mentees jest średni. W przypadku mentorów te liczby przedstawiają się odpowiednio 91% i 9%.

Cel może polegać na wsparciu nowych pracowników w procesie adaptacji do kultury organizacyjnej, co przekłada się na szybszą integrację i produktywność. W instytucjach naukowych programy mentoringowe mogą mieć na celu wspieranie studentów w ich rozwoju akademickim i zawodowym, co prowadzi do zwiększenia ich szans na rynku pracy.

Przykłady celów z różnych sektorów pokazują uniwersalność i elastyczność mentoringu jako narzędzia rozwojowego. Poprzez ścisłe przestrzeganie tych standardów organizacje mogą nie tylko podnieść jakość swoich programów, ale także przyczynić się do rozwoju profesjonalizmu w branży mentoringu i coachingu.

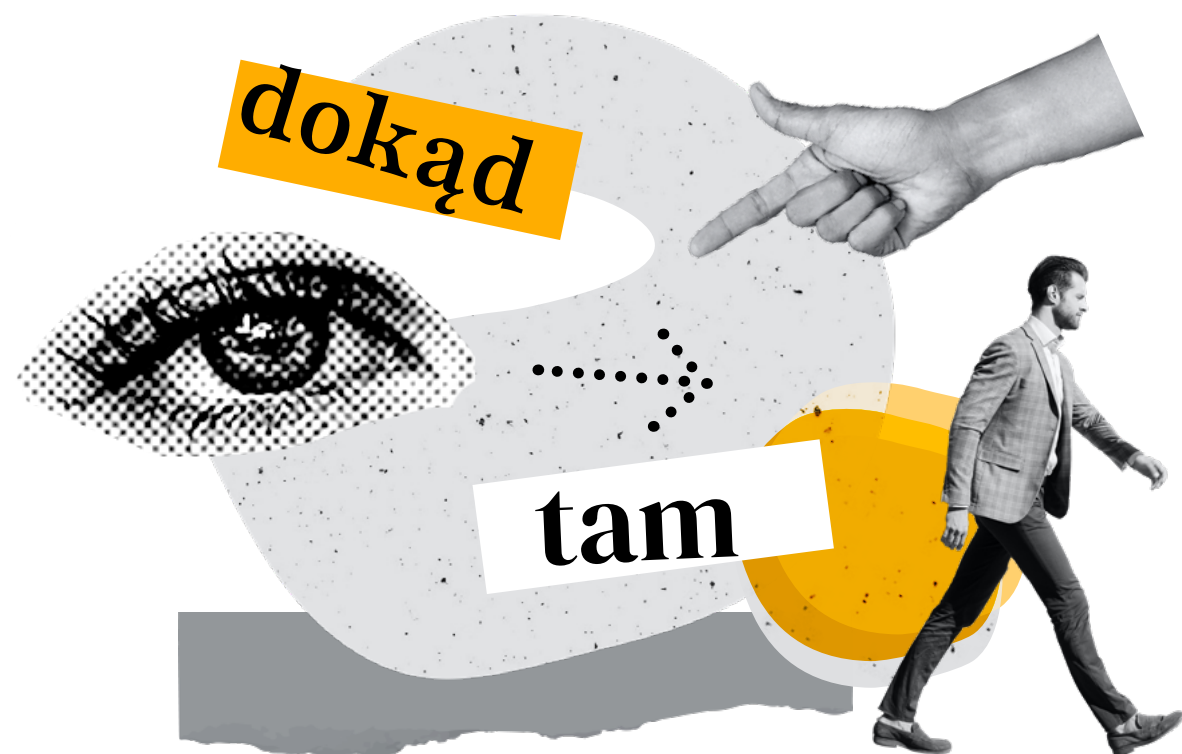
W porównaniu do poprzednich lat w aktualnym badaniu mamy wzrost o 4 punkty procentowe przy wyznaczaniu celu programu, aż o 20 punktów procentowych(!) przy ustanowieniu mierzalnych wskaźników pomiaru realizacji celu oraz aż o 13 punktów procentowych w zakresie wprowadzenia procesu monitorowania realizacji programu!

Cieszymy się niezmiernie i mamy nadzieję, że nasza praca oraz badania przyczyniają się do podnoszenia poziomu profesjonalizmu realizowanych przez Państwa programów.

Weryfikacja Programu zgodnie z ISMCP

Proces weryfikacji programu mentoringowego zgodnie z ISMCP obejmuje udokumentowanie sposobu, w jaki program spełnia sześć kluczowych standardów, w tym jasność celu. Organizacje mogą korzystać z wsparcia EMCC, aby dostosować swoje programy do tych standardów, co nie tylko podnosi ich jakość, ale także buduje profesjonalną wiarygodność.

Tym bardziej cieszy nas że wszystkie (100%), zgłoszone w tym roku programy miały jasno określony i zakomunikowany do swoich odbiorców cel programu.



WYWIAD

Kolejny krok to akredytacja programu

z **Agnieszką Gąsior-Mazur**

rozmawiała Katarzyna Syrówka

Katarzyna Syrówka: Skąd pomysł na realizację programu mentoringowego u Państwa?

Agnieszka Gąsior-Mazur: Pomysł zrodził się z moich osobistych obserwacji i przemyśleń związanych ze sposobem wzmocnienia liderów biznesu w ich pracy menedżerskiej. Od ponad 25 lat prowadzę organizację zrzeszającą przedsiębiorców – Lubelski Klub Biznesu. Ten horyzont czasowy pozwolił mi na szersze i wnikliwsze spojrzenie na potrzeby samych przedsiębiorców, ale też ich organizacji. Szukaliśmy optymalizacji różnych procesów, metod rozwoju ludzi i organizacji, włączania elementów różnorodności, podniesienia efektywności, ale także wywierania pozytywnego wpływu. Istotnym zasobem, który widziałam u przedsiębiorców, była wiedza, doświadczenie i odwaga w działaniu. Mentor czerpie z tych zasobów i przelewa je na inne osoby, pracowników, mentees, czyniąc ich bardziej efektywnymi, spełnionymi, szczęśliwymi i zaangażowanymi dla organizacji.



AGNIESZKA GAŚSIOR-MAZUR

Praktyk w obszarze przedsiębiorczości. Od 25 lat kieruje Lubelskim Klubem Biznesu. Pełniła funkcję członka zarządu w Szkole Bankowej w Sandomierzu, a następnie dyrektora Międzynarodowych Targów Lubelskich. Prowadziła własną działalność o profilu doradczo-konsultingowym. Realizowała projekty międzynarodowe inicjujące współpracę między przedsiębiorcami, uczelniami i samorządami. Absolwentka Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego. Ukończyła menedżerskie studia podyplomowe w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Uzyskała również międzynarodowy certyfikat zarządzania międzynarodowymi projektami IPMA. Ukończyła studia podyplomowe w dziedzinie HR w WSNS w Lublinie. Twórczyni licznych projektów i programów edukacyjno-rozwojowych: Akademii HR LKB, Akademii Przywództwa, Akademii Lean, Akademii Eksportu, Akademii Mentora LKB oraz Klubu Mentora LKB. Program Akademia Mentora LKB to laureat konkursu na najlepszy program Mentoringowy w Polsce w kategorii NGO, organizowanego przez EMCC Poland, w 2022 r.

Jakie cele ma Państwa program mentoringowy?

Celom mentoringowym poświęciliśmy dużo uwagi. Ustaliśmy je na 3 poziomach: cel dla organizacji, cel dla mentora i cel dla mentee. To były nasze pierwsze kroki na drodze tworzenia naszych założeń związanych z powołaniem Akademii Mentora LKB.

Czy mentorzy i mentees mają świadomość tych celów?

Mentorzy i mentees na samym początku, kiedy przystępują do programu, są zapoznawani z celami programu. Bardzo często świadomość tych celów umożliwia im podjęcie decyzji o realizacji programu mentoringowego. Pomaga im to zidentyfikować ich własne cele oraz się z nimi zintegrować. Ciekawym dla mnie doświadczeniem było oczekiwanie po stronie mentorów przedstawienia celów organizacji LKB – dlaczego my to robimy, jakie mamy intencje? Ważny dla mentorów był szerszy kontekst naszego działania jako organizatorów.

W jaki sposób ogólny cel programu wpływa na cele rozwojowe poszczególnych relacji mentoringowych?

Cele ogólne Akademii Mentora realizowanej przez LKB stwarzają pewnego rodzaju ramę, strukturę dla naszych działań. Pozwala nam to działać w sposób spójny, transparentny i konsekwentny. Nasze cele ulegają lekkim modyfikacjom, uzupełnieniom. Wraz z kolejnymi edycjami programu zauważamy potrzebę udoskonalenia, która jeszcze bardziej czyni nasz program profesjonalnym.

Jak oceniacie efekty programu, zwłaszcza w kontekście pierwotnych oczekiwań?

Nasz program Akademia Mentora LKB w 100% zrealizował nasze założenia i oczekiwania, a nawet je przekroczył. Otworzył przed nami jeszcze więcej możliwości, zainspirował nas do działania na rzecz jego udoskonalenia kierując się zgłaszanymi oczekiwaniami ze strony mentorów i mentees. Nowe wyzwania wniósł rozpoczęty proces akredytacji Akademii Mentora LKB w EMCC. Okazało się, że pole do doskonalenia jest

większe niż to widzieliśmy na początku. Ukończyliśmy już proces akredytacji i oczekujemy na jego formalne ogłoszenie. Otrzymane wyróżnienie oraz tytuł laureata w kategorii NGO konkursu „Super M” organizowanego przez EMCC jest dla nas potwierdzeniem naszej jakości i naszych ambicji. Nasze sukcesy są dla nas największą motywacją do angażowania się w realizację kolejnych edycji!

Co dla Pani jest najważniejsze w mentoringu?

Odpowiedź na to pytanie zmienia się wraz z doświadczeniem mentoringowym. W Akademii Mentora LKB dla mnie osobiście ważna jest transformacja mentorów, zmiana ich sposobu komunikowania się, pracowanie ograniczających przekonań, podniesienie poczucia pewności a przez to możliwość większego, pozytywnego wpływu na mentee i jego rozwój!

Świadomość celów programu pomaga mentorom i mentees zdecydować o udziale w programie i zaplanować realizację celów mentees.

SZKOLENIE

I PRZYGOTOWANIE INTERESARIUSZY

W naszym raporcie mentoringowym rozdział poświęcony szkoleniom pokazuje znaczenie edukacji mentorów i mentees w programach mentoringowych. Te inicjatywy szkoleniowe są fundamentem do budowania silnej kultury mentoringowej, umożliwiając obu stronom rozwój umiejętności niezbędnych do efektywnej współpracy i wzajemnego wzrostu.



Liderka w branży IT z kilkunastoletnim doświadczeniem zawodowym zdobytym w międzynarodowych korporacjach. Akredytowany mentor EMCC. Absolwentka studiów MBA na SGH. Obecnie pracuje w Santander Bank Polska na stanowisku IT Area Leadera, a do jej obowiązków należy zarządzanie zespołem IT odpowiedzialnym za digitalizację obszaru HR w banku. Jedną z jej pasji jest mentoring, którym zajmuje się już od kilku lat, wykorzystując go w pracy, fundacjach oraz prowadząc indywidualne sesje biznesowe.



MAGDALENA

FISCHER-TOBIASZ

Znaczenie oferowania szkoleń w ramach programów mentoringowych jest kluczowe. Zostało to jednoznacznie potwierdzone przez uczestników badania, którzy w 100% przyznali, iż ich organizacje zapewniają odpowiednie programy szkoleniowe dla mentorów i mentees. To świadczy o powszechnym uznaniu, że dostęp do specjalistycznych szkoleń jest ważnym czynnikiem wspierającym efektywne przekazywanie wiedzy, umiejętności oraz wzmacnianie relacji mentoringowych.

100%

Wyniki ankiety wykazały, że wszyscy badani (100%) potwierdzili przekazywanie instruktażu zawierającego wyjaśnienia dotyczące pojęć mentoringu, roli w programie oraz zasad etycznych uczestnikom programu. Zdecydowana większość respondentów (97%), wskazała także, że uczestnicy programów przeszkoleni zostali w zakresie umiejętności i zachowań oczekiwanych od nich w związku z ich rolą. Te wyniki jasno wskazują, że organizatorzy chcą aby ich programy skutecznie wyposażały uczestników w niezbędną wiedzę i kompetencje do pełnienia roli mentora czy mentee.

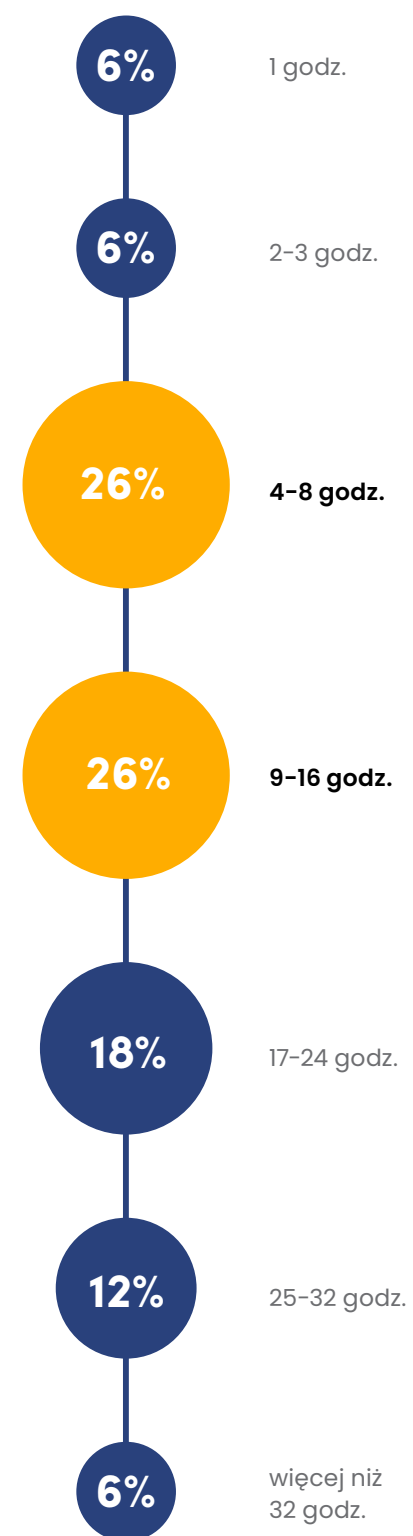
Szkolenia dla mentorów

Rozwój kompetencji mentorskich jest bardzo ważnym czynnikiem w procesie mentoringowym, a fakt ten podkreślają wyniki ankiety, w której wszyscy organizatorzy zaznaczyli, że udzielają wsparcia szkoleniowego dla mentorów. Jeśli chodzi o liczbę godzin jaka jest poświęcana na szkolenia to po 26% badanych odpowiedziało, że szkolenia trwają od 4 do 8 godzin oraz od 9 do 16 godzin. Następnie 18% organizatorów wskazało, że szkolenia miały długość od 17 do 24 godzin. Szkolenia trwające od 25 do 32 godzin były udziałem 12% organizacji. Bardzo mały odsetek ankietowanych potwierdziło udział w szkoleniach jednogodzinnych oraz trwających od 2 do 3 godzin.

W kontekście prowadzenia szkoleń dla mentorów wyniki ankiety pokazują, że 32% mentorów zostało przeszkolonych przez trenerów z firm zewnętrznych. Mniejszy odsetek – 18% – uczestniczył w szkoleniach prowadzonych przez trenerów z własnej organizacji. Największą grupę – 50% respondentów – stanowią te organizacje, które zatrudniły do szkolenia mentorów zarówno trenerów zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Popularność tego rozwiązania może wskazywać na dążenie do zapewnienia jak najszerszego spektrum wiedzy i doświadczenia.

badanych programów potwierdziło realizację szkoleń dla mentorów i mentees.

Ile godzin zegarowych szkoleń na temat mentoringu organizowanych jest dla mentorów?



Szkolenia dla mentees

Temat szkoleń i przygotowania mentees do procesu mentoringowego jest równie ważny jak w przypadku mentorów, gdyż wszyscy badani podali, że udzielają wsparcia szkoleniowego dla mentees. Natomiast jeśli chodzi o liczbę godzin przeznaczonych na szkolenia to 53% respondentów przyznała, że mentee uczestniczyli w szkoleniach trwających od 4 do 8 godzin. Grupa 15% wskazała, że szkolenie trwało od 2 do 3 godzin, a 12% że od 9 do 16 godzin. Nieliczni respondenci prowadzą szkolenia trwające od 17 do 32 godzin lub jednogodzinne.

Szkolenia dla mentees w ramach programu mentoringowego są prowadzone przez różnorodnych specjalistów. Z danych wynika, że około 25% ankietowanych deklaruje szkolenia od trenerów z firm zewnętrznych. Nieco większy odsetek badanych (29%) podaje, że mentees uczestniczyli w szkoleniach przeprowadzanych przez trenerów z ich własnych organizacji. Największą grupę (44%) stanowią badani, którzy wybrali rozwiązanie mieszane, wskazując, że szkolenia były prowadzone zarówno przez trenerów zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

Szkolenia w ramach programów mentoringowych pełnią zasadniczą rolę w wyposażeniu uczestników w umiejętności potrzebne do nawigacji i wzrostu w środowisku zawodowym. Są one niezbędne dla zapewnienia, że zarówno mentees, jak i mentorzy mogą w pełni wykorzystać potencjał tej współpracy, co z kolei przekłada się na wzmocnienie całego programu mentoringowego.



WYWIAD

W mentoringu, jak w życiu, cel na początku drogi może różnić się od celu na jej końcu

z **Katarzyną Szczęsną** rozmawiała Magdalena Fischer-Tobiasz

Magdalena Fischer-Tobiasz: Czy mentorzy potrzebują szkolenia?

Katarzyna Szczęsna: Mówiąc krótko, oczywiście, że tak, chociaż wiem, że wielu mentorów prowadzi mentoring bez wcześniejszych szkoleń. Dlatego obecnie na rynku związanym z mentoringiem mentor mentorowi nierówny, ponieważ to właśnie podczas udziału w szkoleniach czy konsultacjach superwizyjnych, możemy zrozumieć jaka jest rola mentora i jakie są oczekiwania wobec tej osoby. Z mojej perspektywy, czyli z perspektywy mentorki, mentees i organizatorki programu mentoringowego uważam, że kompetencje



KATARZYNA SZCZĘSNA

W swojej pracy łączy 12-letnie doświadczenie projektowe, zamiłowanie do technologii, fascynację ekonomią behawioralną i współpracę z biznesem. Realizowała usługi na rynku polskim i zagranicznym jako projektantka, trener czy doradca m.in. dla PZU, TUV czy Brand24. Tworzyła międzynarodową organizację i zespół UX na rynku przemysłowym.

Zdobywa wiedzę z najlepszych miejsc m.in. z Harvard Business School.

Obecnie tworzy produkty i usługi, które uwzględniają doświadczenie klientów i pracowników, a przede wszystkim ich zachowanie i etykę w świecie AI. Projektuje środowiska wyboru na bazie procesu podejmowania decyzji.

Buduje markę DM Biznes powered by Design Mentorship - wsparcie dla firm w budowaniu spersonalizowanych programów rozwojowych dla zespołów i liderów bazując na kompetencjach przyszłości.

mentorskie często pokrywają się z kompetencjami menedżerskimi. Jako mentorzy musimy nie tylko przekazać wiedzę i doświadczenie w umiejętny sposób, ale też to, co dla mnie jest istotą mentoringu – budować relację poprzez rozmowy i aktywne słuchanie.

Jakie zagadnienia warto omówić podczas szkolenia dla mentorów?

Zacząłabym od podstaw związanych z mentoringiem, czyli od poruszenia kwestii związanej z rolą i obowiązkami mentora, a także wyjaśnieniu wszelkich oczekiwań wobec tej roli. Jest to pomocne, ponieważ już na samym początku kandydaci na mentorów mają możliwość skonfrontowania swojego poziomu wiedzy i możliwość ewentualnego uzupełnienia jej braku. Musimy pamiętać, że nie każdy z nas posiada dar przekazywania wiedzy, a także umiejętność aktywnego słuchania, a to są podstawowe kompetencje jakie powinien posiadać mentor. Podczas naszych szkoleń omawiamy również zdolności komunikacyjne, temat bardzo ważny w dzisiejszych czasach, ponieważ większość naszych interakcji przeniosła się do internetu, a komunikacja zyskała na znaczeniu bardziej niż kiedykolwiek. Kolejnym zagadnieniem jaki omawiamy na szkoleniach to dawanie feedbacku, czyli informacji zwrotnej. Tłumaczymy w jaki sposób i w jakich warunkach powinna ona być przekazywana, ważne jest aby przygotować mentee na konstruktywny feedback i zrobić to w taki sposób, który zapewni mu poczucie bezpieczeństwa oraz zrozumienie. W trakcie naszych warsztatów zwracamy również uwagę na rolę mentora podczas ustalania celu przez mentee. Otwartość na zmiany, zdolność do adaptacji i umiejętność wyznaczania kierunków są kluczowe, ponieważ cele ewoluują wraz z postępem mentee. W mentoringu, tak jak w życiu, cel na początku drogi może różnić się od tego na jej końcu, co podkreśla znaczenie ciągłej refleksji i gotowości do zmian. Na spotkaniach uczymy naszych mentorów jak dzięki miękkim umiejętnościom rozwiązywać wszelkie przeszkody w procesie oraz sytuacje konfliktowe.

Jak długo powinno trwać takie szkolenie?

To zależy od tego, na jakim poziomie jest mentor, ponieważ nie wszyscy posiadają takie same umiejętności i wiedzę. Jest to kwestia bardzo indywidualna, natomiast bardzo ważna jest świadomość tego, że mentor powinien nieustannie się rozwijać. Ważne jest, aby mentor oprócz wiedzy teoretycznej posiadał również doświadczenie w praktyce i korzystał z superwizji, dzięki której otrzymuje regularne wsparcie. Jeśli w naszym programie pojawiają się nowi mentorzy, wtedy też poświęcamy im więcej czasu oraz otrzymują od nas niezbędną pomoc. Uważam, że nauka dla mentorów jest procesem, który nigdy się nie kończy. Stałe dążenie do samorozwoju i adaptacji do nowych warunków jest kluczowe dla utrzymania wysokiej jakości procesu mentoringowego.

Otwartość mentora na zmiany, jego zdolność do adaptacji i umiejętność wyznaczania kierunków są kluczowe, ponieważ cele ewoluują wraz z postępem mentee.



Jak zadbać o dobre przygotowanie mentee do udziału w programie

Przede wszystkim powinniśmy zapewnić mentee komfort oraz poczucie bezpieczeństwa. Wtedy uczestnicy programu chętniej się otwierają i odnajdują przestrzeń do rozmowy. Zachowanie poufności informacji dzielonych podczas sesji mentoringowych jest kluczowym elementem naszego programu.

Przykładamy szczególną uwagę do precyzyjnego objaśnienia roli oraz obowiązków mentee w programie, podkreślając, że to właśnie zaangażowanie i aktywność mentee są fundamentem ich sukcesu.

W naszym programie wprowadziliśmy również rozmowy jeden na jeden, aby móc się lepiej poznać i wystąpić potrzeb mentee. Przykładamy szczególną uwagę do precyzyjnego objaśnienia roli oraz obowiązków mentee w programie, podkreślając, że to właśnie zaangażowanie i aktywność mentee są fundamentem ich sukcesu, a ich wkład jest nieoceniony w osiągnięciu

wyznaczonych celów. Ważne jest jasne ustalenie zasad współpracy na samym początku procesu, a także zapewnienie jasnych ścieżek komunikacji, takich jak otwarty kalendarz spotkań, godziny suportu, czy aktywne community. Takie podejście wzmacnia zaufanie, pozwalając uczestnikom na skuteczniejsze korzystanie z dostępnych zasobów i wsparcia.

Co jest najważniejsze w programie szkoleń dla uczestników programu?

W programie szkoleń dla uczestników kluczowe jest ustalenie konkretnych oczekiwań i celów współpracy między mentorem a mentee. Bardzo ważne jest również określenie kierunek rozwoju oraz planu działań. Istotnym elementem jest również przeprowadzenie audytu kompetencji, co pozwala uczestnikom zrozumieć i docenić posiadane już umiejętności oraz zidentyfikować obszary do rozwoju. Takie badanie wpływa na zwiększenie ich zaangażowania i motywację. Ponadto program kładzie nacisk na indywidualne predyspozycje i mocne strony uczestników, wykorzystując do tego celu narzędzia takie jak badanie Gallupa. Kładziemy również nacisk na rozpoznanie własnych zainteresowań i możliwości rozwoju, co często omawiane jest na początkowych spotkaniach z mentorem.

Przed jakimi błędami w zakresie przygotowania uczestników warto przestrzec organizatorów nowych programów mentoringowych?

Aby zapewnić skuteczność programów mentoringowych organizatorzy nowych inicjatyw powinni być świadomi kilku pułapek związanych z przygotowaniem uczestników. Przede wszystkim kluczowe jest zagwarantowanie ciągłego monitorowania postępów i regularnego zbierania feedbacku po każdym spotkaniu. Istotnym elementem jest dokładne dopasowanie pary mentor-mentee, opierające się nie tylko na formalnych kryteriach, ale również na tzw. chemii między osobami. Dzięki temu współpraca może być bardziej

Ważnym aspektem naszego programu są również spotkania offline w różnych miastach Polski, co pozwala na budowanie relacji w bardziej bezpośredni sposób, nieporównywalny z tym, co oferują spotkania online.

owocna i satysfakcjonująca dla obu stron. Jedna z moich mentee powiedziała, że sesja mentoringowa powinna zostawić taką śrubę w brzuchu, takie odczucie, że coś nas kręci, że coś w nas pracuje. Nie można również zapominać o precyzyjnym przygotowaniu i informowaniu uczestników o ich rolach i oczekiwaniach. To pomaga uniknąć nieporozumień i zwiększa efektywność interakcji. Programy mentoringowe muszą być także elastyczne, umożliwiając dostosowanie celów i metody pracy do zmieniających się potrzeb oraz okoliczności, co pozwala uniknąć stagnacji. Ponadto zachęcanie uczestników do przygotowywania się do spotkań i aktywnego uczestnictwa w procesie mentoringowym jest niezbędne dla maksymalizacji korzyści płynących z tych interakcji. Ostatecznie unikanie tych błędów pozwala na stworzenie bardziej wartościowego i angażującego doświadczenia mentoringowego, które przynosi realne korzyści zarówno mentorom, jak i mentees.

Jakie inne, oprócz szkoleń, działania wspierające uczestników realizowane są w Waszym programie?

W naszym programie, oprócz szkoleń, realizujemy szereg innych działań wspierających uczestników. Organizujemy spotkania networkingowe, które pozwalają na wymianę doświadczeń i budowanie współpracy między obecnymi uczestnikami programu oraz absolwentami poprzednich edycji. Prowadzimy także warsztaty rozwojowe skoncentrowane na praktycznych umiejętnościach w różnych dziedzinach, co umożliwia uczestnikom zgłębianie wiedzy i rozwijanie konkretnych kompetencji. Oferujemy również support hour, czyli miesięczne, dostępne na żądanie spotkania z mentorem, pozwalające na szybką rezerwację czasu w razie potrzeby. To zapewnia uczestnikom ciągłe wsparcie i możliwość konsultacji w dowolnym momencie. Uruchomiliśmy także „skill sharing”, czyli wymiany umiejętności między uczestnikami oraz organizujemy liczne spotkania eksperckie z gośćmi i mentorami praktykami, które stanowią platformę do bezpośredniej wymiany wiedzy i doświadczeń. Ważnym aspektem naszego programu są również spotkania offline w różnych miastach Polski, co pozwala na budowanie relacji w bardziej bezpośredni sposób, nieporównywalny z tym, co oferują spotkania online. Takie spotkania, jak organizowane przez nas Wigilie czy networkingi lokalne, mają ogromną wartość dla budowania silnej i zaangażowanej społeczności wokół programu.



PROCES WYBORU

I DOBIERANIA W PARY

„Jesteśmy jak groszek i marchewka” – mawiał Forrest Gump. Dla bohatera słynnego filmu sprzed 30 lat te dwa warzywa były metaforą idealnego dobrania ludzi. Choć zasadniczo zupełnie różne, to jednocześnie znakomicie się uzupełniają. W idealnej parze monitoringowej również powinny istnieć zarówno różnice jak i podobieństwa między mentorem i mentee.



Mentor, audytor oraz trener biznesu. Szef zespołów audytu wewnętrznego w największych polskich przedsiębiorstwach. Autor wdrożeń programów mentoringowych oraz wykładowca mentoringu w SGH. Właściciel firmy doradczo-szkoleniowej.



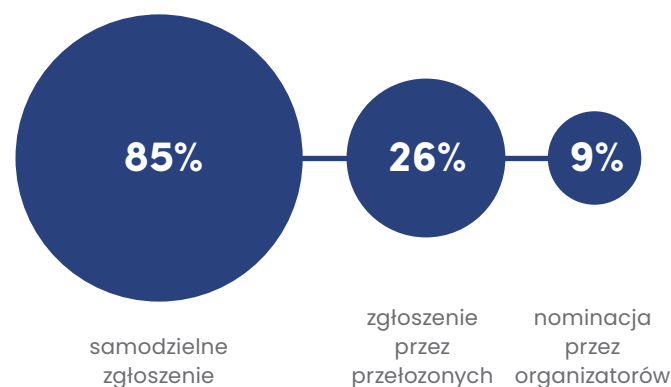
PIOTR

JAWORSKI

Poszukiwany, poszukiwana

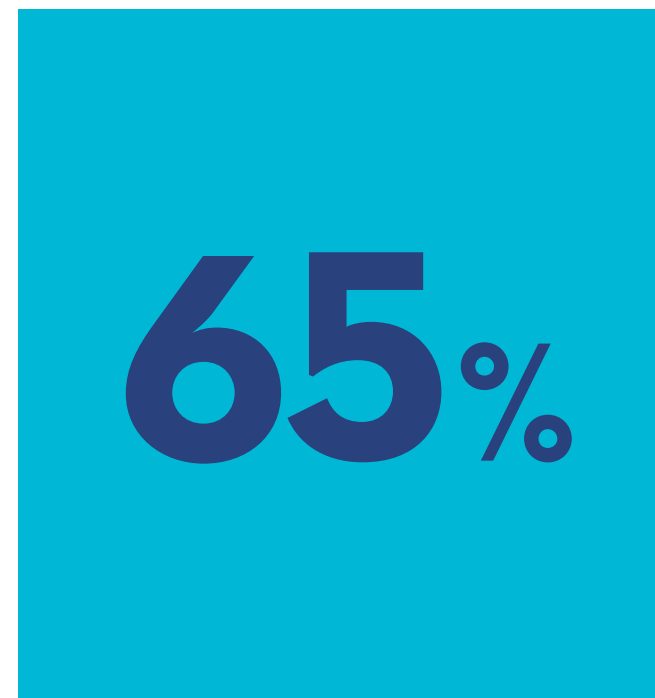
Pierwszym krokiem w procesie dobierania w pary mentoringowe jest wybór mentorów i mentees. Teoretycznie istnieje co najmniej kilka metod przeprowadzenia tego procesu. Może on opierać się między innymi na samodzielnych zgłoszeniach zainteresowanych osób, wskazaniach organizatorów programu lub innych interesariuszy (np.: przełożonych lub współpracowników). Jak wskazują wyniki badania, częstą praktyką jest podejście hybrydowe, czyli stosowanie kilku metod jednocześnie. Ankietowani mając możliwość wyboru więcej niż jedna metoda rekrutacji mentees, najczęściej wskazywali na samodzielne zgłoszenie (85%), ale także na zgłaszanie przez przełożonych (26%) lub nominację przez organizatorów (9%). Podejście hybrydowe dostrzegalne jest również w przypadku rekrutacji mentorów. Choć dominującą metodą jest samodzielne zgłoszenie (91%), to bardzo dużo programów wykorzystuje również metodę nominacji przez organizatorów (56%). Warto jednocześnie podkreślić, że dominująca pozycja samodzielnych zgłoszeń do-

Sposób rekrutacji mentees



UWAGA: Nie sumuje się do 100% bo można było wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

strzegalna była również w wynikach badań przeprowadzonych w dwóch ostatnich latach. Co ciekawe jednak, w przypadku mentorów odnotowano znaczący wzrost popularności tej metody – z 66% wskazań rok temu do 91% obecnie.



Nic o mnie, beze mnie

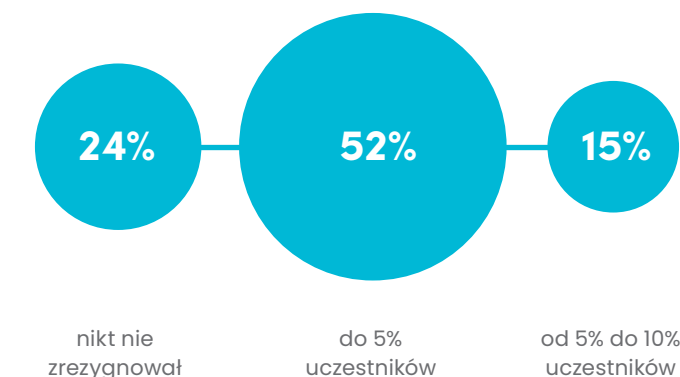
Standardy ISMCP bardzo mocno podkreślają znaczenie podmiotowości mentorów i mentees. Chodzi tu zarówno o rozumienie przez nich metodyki wyboru i dobierania w pary, jak i zapewnienie wpływu na decyzję dotyczącą uczestnictwa oraz tego z kim są w parze. Tym bardziej cieszy fakt, że organizatorzy badanych programów dbają o to, aby elementem szkolenia wprowadzającego dla mentorów, jak i mentees, było wyjaśnienie metodyki i kryteriów wyboru (97%), jak i sposobu do-

bierania w pary (94%). Ankietowani przyznają jednak uczciwie, że proces szkoleniowy nie zawsze przekłada się na wysoki poziom zrozumienia tych zagadnień. Organizatorzy kilku programów (ok. 15% dla mentorów i ok. 20% dla mentees) ocenili ten poziom jako średni, a czasami nawet niski.

Kluczowym elementem podmiotowości uczestników programu jest zapewnienie im wpływu na dobór w pary. W praktyce to bardzo trudne wyzwanie. Pogodzenie wielu, często sprzecznych, oczekiwań mentorów oraz mentees wymaga dużej sprawności organizacyjnej i merytorycznej. Prawie wszyscy badani zapewniają swoim uczestnikom możliwość decydowania o uczestnictwie w programie. Co ciekawe jednak, podobnie jak w poprzednich latach, stosunkowo duży odsetek programów pozwala uczestnikom decydować o tym, z kim są w parze. W przypadku mentees tego typu praktyka stosowana jest wśród 65%, a w przypadku mentorów wśród 59% badanych.

mentees może decydować o tym, z kim są w parze.

Ile osób uczestniczących w programie zrezygnowało ze współpracy mentoringowej?



Jak groszek i marchewka

Co powinno decydować o doborze mentora i mentee? Kryteria ISMCP stawiają sprawę jasno: „mentorzy są wybierani pod kątem spełnienia określonych potrzeb mentees”. Tym bardziej cieszy fakt, że blisko 90% badanych programów deklaruje, że o wyborze mentora decydują przede wszystkim właśnie potrzeby określone przez mentee. Innymi, choć mniej popularnymi, kryteriami wyboru są potrzeby określone przez komórkę ds. zasobów ludzkich (41%) i potrzeby określone przez przełożonych (26%).

Rozwód bez orzekania o winie

Podmiotowość uczestników programu to zagadnienie bardzo mocno podkreślane w standardach ISMCP. Zapewne najbardziej wyrazistym potwierdzeniem podmiotowości jest możliwość anulowania dokonanych wyborów, jak również ponownego doboru uczestników, o ile tego sobie życzą. Szerzej piszemy o tym w rozdziale o standardach etycznych.

WYWIAD

Sztuka łączenia zasobów i oczekiwań

Z **Martą Wisłocką** rozmawiał Piotr Jaworski

Piotr Jaworski: Jak rozpoznać dobrego kandydata na mentora? Jakie cechy lub kompetencje powinien mieć?

Marta Wisłocka: Myślę, że w kontekście naszego programu można wskazać dwie, trzy główne cechy wyróżniające dobrego mentora. Przede wszystkim powinien mieć różnorodne doświadczenia zawodowe. To właśnie te doświadczenia w dużej mierze stanowią o atrakcyjności mentoringu dla mentorowanych. Dla naszych mentees szczególnie cenne są doświadczenia związane z zarządzaniem zespołem i przywództwem. Drugą kluczową cechą, która powinna wyróżniać mentora, to otwartość na innych. Mam tu na myśli przede wszystkim chęć dzielenia się wiedzą oraz zaangażowanie. Budowanie relacji stanowi trzeci istotny filar roli mentora, gdyż umożliwia tworzenie zaufania pomiędzy mentorem a mentee. Skuteczny mentor wykazuje się umiejętnością słuchania uważnie, oferuje wsparcie i jest w stanie zrozumieć potrzeby oraz cele swojego podopiecznego. Dzięki empatii, zrozumieniu oraz gotowości do dzielenia się wiedzą



MARTA WISŁOCKA

Prezes Zarządu Związku Pracodawców Polska Miedź oraz działaczka społeczna. Poprzez pracę w samorządzie lokalnym od lat wspiera działania na rzecz budowania dobrostanu rodziny i lokalnych społeczności. „Myśl globalnie, działaj lokalnie” to przesłanie, które w najlepszy sposób ilustruje jej przekonanie o tym, że duże zmiany zaczynają się w małych ojczyznach.

i doświadczeniem, mentor jest w stanie pozytywnie wpływać na rozwój swojego mentee, motywując go do dążenia do własnych celów.

W jaki sposób dokonujecie wyboru mentorów? Czy potencjalni kandydaci wybierani są przez organizatorów, czy też możliwe jest samodzielne zgłoszenie kandydatów?

Korzystamy z obu tych możliwości. Z jednej strony mamy grupę doświadczonych mentorów, którzy współtworzą z nami program już od wielu lat. Jednocześnie jednak umożliwiamy samodzielne zgłoszenia nowym kandydatom. Co ciekawe, nasz program mentoringowy stał się już na tyle rozpoznawalny, że zgłaszają się do nas kandydaci na mentorów również spoza grona członków naszej organizacji.

Podobne pytanie chciałbym zadać na temat mentees. W jaki sposób dokonujecie ich wyboru? Czy wybierani są oni przez organizatorów, czy też możliwe jest samodzielne zgłoszenie kandydatów?

Kandydaci na mentee zgłaszają się samodzielnie. Do naszej organizacji należy 120 pracodawców z terenu Dolnego Śląska i to właśnie pracownicy tych firm aplikują do naszego programu. Dzięki aktywnej współpracy z naszymi członkami, zwłaszcza z działami HR, docieramy z informacją o mentoringu do potencjalnych kandydatów. Z perspektywy wielu lat doświadczeń mogę powiedzieć, że samodzielne zgłoszenia w dużej mierze potwierdzają motywację do uczestnictwa w programie. Natomiast mentees wytypowani do mentoringu przez pracodawców angażują się dużo słabiej. Dlatego właśnie opieramy się wyłącznie przede wszystkim na samodzielnych zgłoszeniach kandydatów.

Jakie informacje o mentorach i mentees powinien mieć organizator programu mentoringowego, aby zapewnić optymalny dobór w pary mentoringowe?

Kluczowe znaczenie dla dobrego doboru w pary ma informacja o zasobach mentora i oczekiwaniach mentee. Mentor przedstawia swoje doświadczenie zawodowe, wskazuje obszary swoich specjalizacji mentoringowych. Mentee natomiast, obok swojej ścieżki zawodowej, określa nad którymi umiejętnościami chciałby pracować w procesie mentoringowym. Dobierając pary, uwzględniamy też znajomość specyfiki organizacji, w której pracuje mentee. Dlatego właśnie tak ważne jest przygotowanie dobrego formularza zgłoszeniowego dla uczestników. Oczywiście

informacje zawarte w formularzu są tylko punktem wyjścia do dalszych działań związanych z doбором uczestników. Niemniej jednak nasze doświadczenie wskazuje, że to bardzo ważny element całego procesu dobierania w pary mentoringowe.

Jaki wpływ na dobór w pary mają mentorzy i mentees?

Informacje od uczestników – zarówno mentorów jak i mentees – mają kluczowe znaczenie dla doboru w pary. Upraszczając cały ten proces na potrzeby naszej rozmowy, można wskazać dwa kluczowe punkty – jeden na początku, a drugi na końcu rekrutacji. Na początku, uczestnicy jasno deklarują w formularzu zgłoszeniowym swoje oczekiwania i zasoby. To właśnie te informacje mają krytyczne znaczenie dla doboru w pary. Natomiast na końcu rekrutacji muszą oczywiście zaakceptować zaproponowaną im osobę. Może się zdarzyć, że w początkowej fazie procesu jedna strona zawnioskuje o zmianę. Takie sytuacje są jednak bardzo sporadyczne, co świadczy, że proces doboru działa skutecznie.

Przed jakimi błędami dotyczącymi doboru w pary mentoringowe warto byłoby ostrzec tych, którzy po raz pierwszy organizują program mentoringowy?

Największym błędem jest chyba ten, o którym wspomniałam już wcześniej, a polegający na odgórnym kierowaniu do programu mentoringowego przez pracodawców, bez wewnętrznej motywacji samych uczestników. Mentoring pozbawiony samodzielności i możliwości współdecydowania ma małe szanse powodzenia.

Dobierając pary mentoringowe, ważne jest unikanie pewnych sytuacji, które mogą wpłynąć negatywnie na efektywność relacji mentorskiej. Przykładowo powinniśmy zadbać o to, by nie wystąpił konflikt interesów pomiędzy mentorem a mentee, który mógłby wpłynąć na obiektywność i uczciwość procesu mentoringowego.

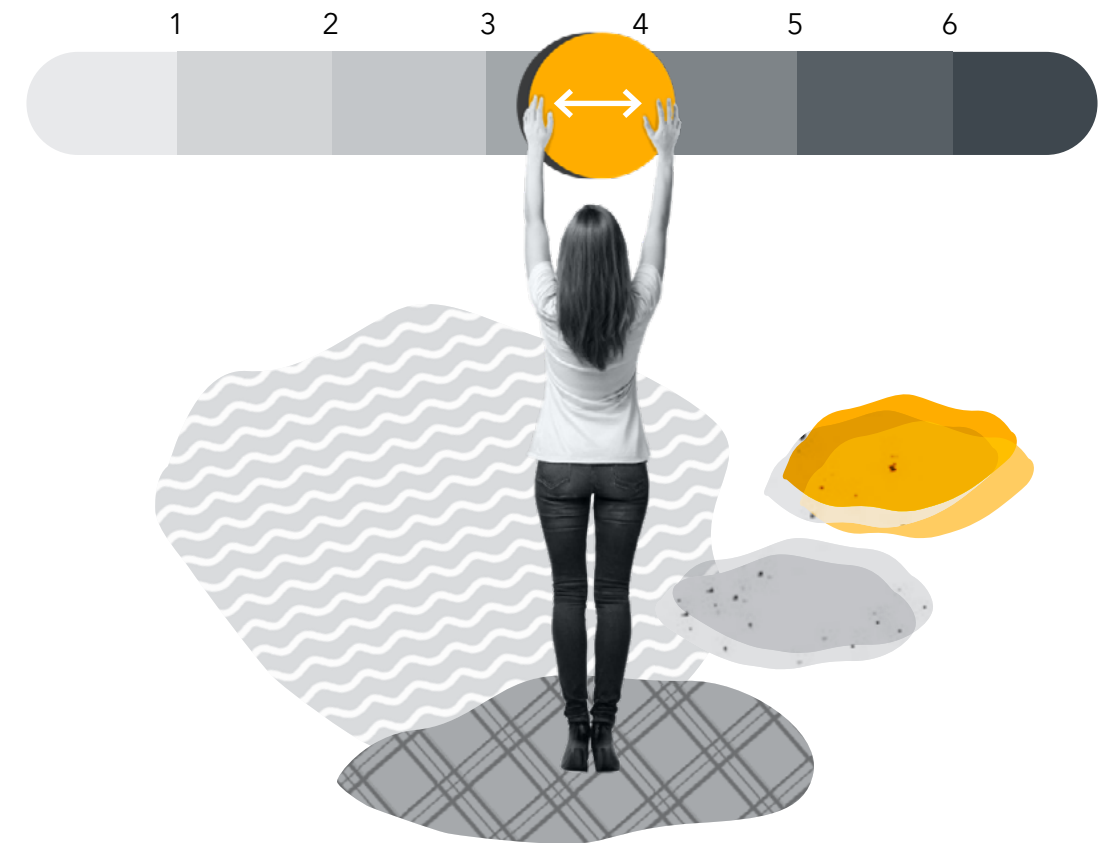


PROCES

MONITOROWANIA I OCENY



Pod określeniami proces monitorowania i oceny kryją się procesy i procedury umożliwiające sprawdzenie czy relacje mentoringowe są poprawne, czy program osiągnął założone cele, a także jak wyglądają procesy umożliwiające terminowe wprowadzanie zmian w programie.



Executive Coach i Mentor EMCC. Przez ponad 20-lat na stanowisku CEO zarządzał lokalnymi i globalnymi zespołami. Szkoli mentorów, wspiera organizacje we wdrażaniu programów mentoringowych. Wykładowca w programie Executive MBA Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej. Jako coach-mentor pracuje z menedżerami, członkami zarządów, właścicielami firm i liderami organizacji pozarządowych. Wspiera organizacje jako trener specjalizując się w obszarach komunikacji, kompetencji liderkich i bezpieczeństwie psychologicznym zespołów.



JACEK

BEŁDOWSKI

Pod określeniami proces monitorowania i oceny kryją się procesy i procedury umożliwiające sprawdzenie czy relacje mentoringowa są poprawne i czy program osiągnął założone cele, a także jakość procesów umożliwiających terminowe wprowadzanie zmian w programie.

Standard ten obejmuje także końcową analizę kosztów i efektów programu.

Poziom spełnienia standardów dotyczących procesów monitorowania i oceny programów mentoringowych w grupie badanych programów należy uznać za wysoki. Świadczą o tym poniższe wyniki.

Monitorowanie wskaźników

Aż 91% programów ustaliło przed startem zasady monitorowania realizacji programu w oparciu o przyjęte wskaźniki, a ponad 88% programów miało określony budżet.

Jak wspomniano na początku tego rozdziału, jednym ze standardów EMCC dla programów w obszarze monitorowania i oceny jest określenie zasad i trybu okresowego zbierania informacji pozwalających na bieżąco reagować na różne sytuacje, które mogą się zdarzyć i dokonywać w odpowiednim czasie niezbędnych zmian w procesach. Aż u 91% programów (odpowiedzi tak i raczej tak) ten standard jest spełniony.

Organizatorzy chcą wiedzieć jak skuteczne są ich programy mentoringowe. U ponad 91% (odpowiedzi tak i raczej tak) określono zasady i tryb okresowego zbierania informacji pozwalających zapewnić odpowiednią analizę kosztów i korzyści, a u prawie 97% określono je, aby zapewnić odpowiednią analizę oddziaływania (osiągniętych efektów).

Wiemy już, że organizatorzy monitorują na bieżąco oraz analizują efekty, jakie przynosi program. Ciekawi

byliśmy też tego, co wchodzi w obszar końcowej ewaluacji programu, którą przeprowadza 94% respondentów. Odpowiedzi wskazują, że ponad 90% organizatorów dokonuje oceny realizacji założonych mierzalnych wskaźników, a ponad 87% dokonuje także ewaluacji realizacji celów, nad którymi pracowali mentees.

Programy mentoringowe są jednymi z najbardziej efektywnych kosztowo narzędzi rozwojowych. Być może to oraz trudność w określeniu mierzalnych finansowych korzyści z programu tłumaczy, że tylko 68% organizatorów poddaje ewaluacji nakłady finansowe poniesione na realizację programu, a tylko 34% oblicza zwrot z inwestycji (ROI).

Natomiast już ponad 74% dokonuje oceny zmiany zachowania i postaw mentees, a prawie 97% jest w stanie ocenić korzyści z realizacji programu dla swojej instytucji /organizacji.

94%

**organizatorów
przeprowadza
kończącą
ewaluację
programu.**

97%

**ankietowanych
jest zdania,
że program
przyniósł trwałe
korzyści dla
uczestników
i organizacji.**

Wsparcie uczestników w sytuacjach trudnych

Monitorowanie programu to nie tylko okresowy przegląd wskaźników. To też zapewnienie wsparcia dla mentorów i mentees w przypadku wystąpienia sytuacji trudnych i konfliktowych. Wszyscy organizatorzy to zapewnili i co więcej, we wszystkich programach określono zasady i tryb okresowego zbierania informacji pozwalających identyfikować problemy dotyczące relacji mentee-mentor. Nad wszystkim czuwała, wyznaczona przez każdego z ankietowanych, osoba odpowiedzialna za koordynację programu.

Choć konflikty interesów zdarzają się w dobrze zaplanowanych programach rzadko, organizatorzy zadbałi o to, aby w programie istniał proces identyfikowania oraz zarządzania konfliktami interesów. Twierdzi tak ponad 85% badanych. Szerzej piszemy o tym w rozdziale o standardach etycznych.

Ewaluacja programów

Te programy, które są w grupie mierzących wskaźniki finansowe i pozafinansowe, są w stanie po zakończeniu programu określić jego przydatność dla organizacji, dla mentorów oraz dla mentees. Jak więc wygląda skuteczność programów jako narzędzia rozwojowego? Otóż prawie 88% ankietowanych twierdzi z całą pewnością, że program był skuteczny dla ich organizacji i założone cele oraz korzyści zostały osiągnięte. Ponad 82% twierdzi, że program był skuteczny dla uczestników tzn. założone cele i korzyści indywidualne zostały osiągnięte. Choć nie wszyscy badają skrupulatnie proporcje między kosztami i korzyściami, to ponad 97% wyraża zdanie że osiągnięte rezultaty były adekwatne do kosztów. Ten sam procent respondentów jest zdania, że program przyniósł trwałe korzyści tzn. efekty są dostrzegalne po jego zakończeniu.

W większości parametrów wyniki są podobne jak poprzednich lat, a w kilku, jak np. określanie parametrów pozwalających na ocenę korzyści i kosztów, zanotowano znaczny wzrost o 10 punktów procentowych.



WYWIAD

Mentoring wspiera przebijanie szklanego sufitu

Z **Wiolettą Fabrycką** rozmawiał
Jacek Bełdowski



Jacek Bełdowski: Dzień dobry, dziękuję, że się Pani zgodziła przyjąć zaproszenie do wywiadu.

Wioletta Fabrycka: Z wielką przyjemnością, dzień dobry.

Żeby zacząć od początku, zapytam, skąd pojawił się pomysł programu mentoringowego dedykowanego kobietom w takiej branży?

Odpowiadając, muszę opowiedzieć o historii dotyczącej pomysłodawczyni całej inicjatywy, czyli Pani Krystyny Swojak. Krystyna uczestniczyła regularnie w targach branżowych Mipim w Cannes. Stojąc raz w ogromnej kolejce do wejścia na te targi, potoczyła wzrokiem wkoło i zobaczyła „morze garniturów” i tylko pojedyncze kobiety. Wtedy zrodził się pomysł zorganizowania inicjatywy dedykowanej kobietom,



WIOLETTA FABRYCKA

Menedżerka Programu Mentoringowego Top Woman in Real Estate od chwili jego założenia w 2019 roku przez Dyrektora Zarządzającą Krystynę Swojak.

Edukatorka i propagatorka zrównoważonego budownictwa - innowacyjnego, odpowiedzialnego, realizującego cele zrównoważonego rozwoju (SDG's), taksonomii UE i ESG.

Autorka artykułów i kilku rozdziałów do książek z Biblioteki Menedżera Budowlanego Politechniki Warszawskiej. Panelistka i moderatorka dyskusji na konferencjach branżowych.

Wykładowca na studiach podyplomowych na Wydziale Inżynierii Lądowej Politechniki Warszawskiej „Zarządzanie w Budownictwie” oraz na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie - „CSR. Cele zrównoważonego rozwoju w strategii firmy”.

Pomysłodawczyni, organizatorka i moderatorka cyklu webinarów na temat zrównoważonego budownictwa i architektury (40 spotkań z udziałem ok. 50 uznanych ekspertów, wózków 12 obszarów tematycznych, online w czasie pandemii Covid 19) oraz cyklu „Prawnik spotyka inżyniera”.

by wesprzeć ich rozwój osobisty i zawodowy właśnie w tym trudnym i wymagającym sektorze. Pomysł Krystyny wsparło entuzjastycznie wiele osób związanych z branżą nieruchomości, w tym i mężczyźni, którzy mówili „Tak! Jesteśmy za tym, żeby wesprzeć nasze koleżanki, żeby pokazać ich zasługi w tym sektorze, docenić to, co robią i wyrównać szanse na tym rynku”. Dlatego m.in. doceniamy udział w programie wielu panów mentorów.

Pierwszą inicjatywą Krystyny był konkurs Top Woman in Real Estate, który będzie miał w 2024 swoją siódmą edycję, w 2019 roku doszedł do niego program mentoringowy, który koordynuję. Top Woman to też inne wydarzenia jak spotkania branżowe Real Estate Talks w całej Polsce, konferencja organizowana z okazji Dnia Kobiet dla wsparcia kobiet z różnych obszarów gospodarki, które mają po prostu ochotę przyjść i skorzystać z ciekawych prelekcji, paneli dyskusyjnych, czerpać dla siebie inspiracje od ciekawych osób, jak też poczuć tę szczególną atmosferę wzajemnego wsparcia.

W jaki sposób wspieracie kobiety w programie mentoringowym? Co jest osią tego programu?

Zaczynałyśmy program od jednej ścieżki rozwoju wspierającej młode kobiety dopiero wchodzące na rynek nieruchomości. Dziś mamy trzy ścieżki rozwojowe, dostosowujemy program do wieku i do doświadczenia uczestniczek, które przechodzą proces kwalifikacji do programu. Pierwsza ścieżka jest dla osób posiadających minimum 3-letni staż pracy w branży i zainteresowanych samorozwojem oraz karierą w branży, druga - dla osób z 7-letnim doświadczeniem i mających już osiągnięcia w swojej pracy zawodowej, trzecia jest dedykowana top menedżerkom, które osiągnęły sukces zawodowy, objęły wysokie stanowiska w korporacjach lub założyły własne firmy. W 1 i 2 ścieżce mentees spotykają się z mentorami, którzy są czynni zawodowo

w branży nieruchomości a w 3 ścieżce pracują z akredytowanymi w EMCC mentorami.

Bardzo uważamy, by hołdować najlepszym zasadom obowiązującym dla mentoringu - nie chodzi o to, żeby ktoś przyszedł i robił wykład na spotkaniu, ale żeby za pomocą pytań i obserwacji skłonić mentees do tego, aby one same doszły do rozwiązań, których szukają. Bywa, że jakaś mentee przeżywa szczególnie trudny okres w swoim życiu, wtedy uciekamy się do pomocy jednej z dostępnych 2 menterek kryzysowych.

Nad czym mentees mogą pracować w programie?

Kandydatki na mentees wypełniają dokument aplikacyjny do programu, w którym określają swoje potrzeby. W przypadku dostania się do programu przekształcanie jest on w tzw. wizytówkę mentee. To w niej nasze panie, już po szkoleniu wprowadzającym i doprecyzowującym rolę mentoringu, uszczegółwiają, a często też modyfikują swoje cele i potrzeby. Są one różnorodne, aczkolwiek przebrzmiewa w nich wiele podobnych wątków. I to właśnie te wspólne wątki sprawiają, że czujemy potrzebę realizowania tego programu mentoringowego - dowiadujemy się, jak bardzo niekomfortowo czują się kobiety w swoich rolach, doświadczając różnicy w traktowaniu ich przez partnerów biznesowych, którymi są w dużej mierze mężczyźni. Mentees często poszukują też możliwości zdobycia lepszej pozycji w zespołach, także tych kierowniczych, chcą budować większą asertywność i pewność siebie w oparciu o swoje wartości i umiejętności. Uczestniczki często doświadczają „szklanego sufitu” - mentoring pomaga im zrozumieć, czy w danym momencie preferują ścieżkę kariery „w górę”, czy też wybierają jakiś obszar specjalizacji.

Inną rzeczą, którą uczestniczki mocno komunikują jest to, że potrzebują znaleźć równowagę pomiędzy osiągnięciem





celów zawodowych a celów prywatnych.

Rozmawialiśmy o celach programu i w tym kontekście chciałbym zapytać o to, jak monitorujecie przebieg programu mentoringowego?

Robimy to i w trakcie programu i na zakończenie każdej edycji. W 1 ścieżce, która jest przykładem mentoringu grupowego (każde spotkanie odbywa się z innym mentorem/mentorką), mentees wypełniają anonimowe ankiety po każdym ze spotkań. Wyniki tych ankiet są od razu przekazywane mentorom i omawiane z nimi przeze mnie, zwłaszcza w przypadku uwag krytycznych. Warto też podkreślić, że jako koordynatorka całości, jestem obecna na tych właśnie spotkaniach grupowych (1 mentor + 5 mentees), co również pozwala na bieżąco ocenić dane spotkanie i postawę mentora, a czasem i mentees.

W 2 i 3 ścieżce ewaluacja procesu mentoringowego prowadzonego w dobranej parze następuje w postaci ankiety na koniec programu. W jego trakcie, dzięki niedawno wprowadzonej aplikacji Mentiway, mogę zorientować się w każdym momencie, bez wnikania w kontrakt między stronami, czy spotkania odbywają się zgodnie z założonym harmonogramem i czy nie ma uwag co do ich przebiegu i organizacji całości.

Dzięki spotkaniom ze wszystkimi mentorami w trakcie programu i dzięki moim, z nimi oraz z mentees, bieżącym kontaktom, wiemy, co przebiega prawidłowo, a co jest obszarem do poprawy, nad czym powinniśmy gremialnie lub indywidualnie popracować. Wspomnę jeszcze, że wielu mentorów w programie, a obowiązkowo wszyscy w 3 ścieżce rozwojowej, to mentorzy posiadający globalną akredytację EMCC. Wstuchujemy się w ich głos, jak i w ten wielu innych zaangażowanych mentorów z naszego sektora, którzy w swojej ewaluacji programu też wnoszą wiele cennych dla organizatorów uwag o programie.

Co koniecznie też muszę podkreślić – bezcenna jest możliwość konsultacji z naszą metamentorką, Aldoną Królikowską. To ona prowadzi szkolenia dla mentorów i mentees, facylituje wymianę myśli i doświadczeń, wskazuje na narzędzia, do których każda ze stron może i powinna sięgnąć, jeśli chce w pełni skorzystać z programu, też już po jego zakończeniu.

Podsumowując, monitorujecie program poprzez ankiety i dostęp do doświadczenia metamentorki...

Tak, to jest najważniejszy obszar monitoringu. Dodam jednak uwagę o tym, co nas z pewnością wyróżnia – moja stała dyspozycyjność jako koordynatorki delegowanej nie tylko do bieżącej organizacji spotkań i szkoleń, ale też do monitorowania stopnia zadowolenia mentees i mentorów. Wszyscy staramy się budować atmosferę wzajemnego poszanowania, zaufania i otwartości – mentees wiedzą, że w każdej chwili mogą się zwrócić do mnie i do Rady Programowej, w której działa 9 pań z różnych firm sektora real estate, które rozwiążą ich dylemat czy problem najlepiej, jak to możliwe.

A jak wygląda proces ewaluacji programu po jego ukończeniu? Co jest waszą taką dobrą praktyką, którą może Pani zarekomendować organizacjom zaczynającym przygodę z programem mentoringowym?

Robimy to poprzez anonimowe ankiety końcowe. Wiele pytań dotyczy pracy mentora, na przykład: na ile był zaangażowany, uważny, czy i jak okazywał wsparcie, czy zainspirował do dalszej pracy nad sobą. Pytamy też mentees o to, do czego dzięki spotkaniom mentoringowym doszły szybciej niż gdyby pracowały samodzielnie, bez wsparcia mentora. W ankietach są też pytania ogólne o to, co im się najbardziej a co najmniej podobało, które pomagają nam podejmować

Pomysł Krystyny wsparło entuzjastycznie wiele osób związanych z branżą nieruchomości, także mężczyzn, którzy mówili „Tak! Jesteśmy za tym, żeby wesprzeć nasze koleżanki, żeby pokazać ich zasługi w tym sektorze, docenić to, co robią i wyrównać szanse na tym rynku”.

decyzje, co poprawić w kolejnych edycjach programu. Ewaluacji poddawane są też dodatkowe szkolenia, które proponujemy, różne w zależności od ścieżki i od stopnia doświadczenia mentees, oraz jakość spotkań inspiracyjnych, do których zapraszamy osobowości z rynku nieruchomości. Myślę, że ta różnorodność doświadczeń jest naprawdę wartościowa.

Z ciekawostek powiem jeszcze, że w książce wydanej przez Krystynę Swojak „Jak zostać Top Woman” zawierającej wywiady ze znanymi, odnoszącymi sukces kobietami rynku nieruchomości, niemal połowa z nich jest lub była mentorkami w naszym programie mentoringowym.

Chciałabym podkreślić, że chcemy stworzyć swego rodzaju wspólnotę mentees – te, które opuściły już program są zapraszane na różne inicjatywy i wtedy

mamy okazję usłyszeć, co zadziało się u nich po programie i jak go oceniają z perspektywy czasu. Wraz z mentorami jesteśmy niezmiernie dumne z naszych mentees. Chyba nie spotkałyśmy się z Krystyną z negatywnym feedbackiem choć wiadomo, że nie jesteśmy w stanie wszystkich równo zadowolić, w końcu mamy co roku około 70 mentees i blisko 100 mentorów :-)

Na końcu wymienię nową, cenną inicjatywę – Festiwal Mentoringu – jesienią 2024 już po raz 2-i zaprosimy wszystkie chętne kobiety, też spoza real estate, nie tylko na jednodniowe spotkania i dyskusje na tematy związane z mentoringiem, ale też na flesh mentoring z uznanymi mentorami. Zależy nam na propagowaniu idei stałego rozwoju w tym szybko zmieniającym się świecie.

Bardzo dziękuję za rozmowę i ciekawe informacje o mentoringu w Top Woman in Real Estate.

Dziękuję za zaproszenie i wszystkich zapraszam do zainteresowania się mentoringiem – mamy w tym obszarze ogromny wybór możliwości, warto z nich skorzystać.



WYSOKIE STANDARDY ETYCZNE



Relacja między mentorem i mentee, pełna zaufania, otwartości i szacunku, jest kluczowym czynnikiem sukcesu w mentoringu. Jasne, klarowne, zaakceptowane przez obie strony zasady i normy etyczne regulujące tę relację, zapewniają odpowiedzialność, bezpieczeństwo i integralność w procesie wspierania rozwoju.



Executive Coach ICF, Team Coach, Mentorka EMCC. Menedżerka i liderka z 20-letnim doświadczeniem zarządczym w międzynarodowych korporacjach. Pracuje z menedżerami wyższego szczebla w procesach ukierunkowanych na szeroko rozumiane wzmocnienie przywództwa, zarządzanie zmianą, podnoszenie efektywności osobistej i biznesowej. Współpracuje w projektowaniu i wdrażaniu programów mentoringowych, komercyjnych i pro-bono.



ALDONA

KRÓLIKOWSKA

Punktem odniesienia w budowaniu wysokich standardów etycznych każdego programu mentoringowego jest Kodeks Etyczny EMCC dla Coachów, Mentorów i Superwizorów (<https://www.globalcodeofethics.org>). Stanowi on zestaw zasad, którymi powinny się kierować osoby pracujące w tych dziedzinach. Reguluje kwestię zachowania poufności, poszanowania autonomii mentees, utrzymania granic, ciągłego podnoszenia kompetencji mentorów, przejrzystości procesu, uczciwości, równości i różnorodności, a także odpowiedzialności i ewaluacji. Właśnie w oparciu o wytycz-

wanych podczas mentoringu nie miałyby sam w sobie istotnego znaczenia bez rzeczywistego zapoznania wszystkich uczestników z tymi standardami i ich praktycznego przestrzegania. Wyniki badania potwierdzają, że również w tym zakresie nastąpiła poprawa.

Przed rozpoczęciem spotkań mentoringowych we wszystkich (100%) badanych programach uczestnicy otrzymują instruktaż/szkolenie w zakresie zasad etycznych, zarówno mentorzy, jak i mentees. Rok temu w 6% programów ani mentorzy, ani mentees nie byli szkole-

i w 97% przypadków mogą z uczestnictwa zrezygnować w trakcie programu. W praktyce co czwarty z badanych programów zakończył się w pełnym składzie par biorących udział, w 60% programów zrezygnowało ze współpracy mniej niż 5 uczestników, a w 15% między 5 a 10 uczestników.

Nawet wówczas, gdy przygotowanie do rozpoczęcia programu prowadzone jest z należytą starannością, sam proces współpracy mentoringowej jest tak dynamiczny, otwarty i angażujący, że mogą się w nim pojawić potencjalnie niełatwe sytuacje. W 100% programów dostępne jest wsparcie dla mentorów i mentees w przypadku sytuacji trudnych/konfliktowych. W tym zakresie nie odnotowaliśmy zmiany w stosunku do ubiegłego roku.

W ramach 85% programów określono zasady i tryb okresowego zbierania informacji pozwalających identyfikować problemy dotyczące relacji mentorowany-mentor. W prawie 9% nie określono takich zasad, a w pozostałych 6% zasady i tryb raczej są określone. W edycji ubiegłorocznej w 78% przypadków respondenci odpowiedzieli, że takie zasady identyfikujące potencjalne problemy w relacji mentoringowej były określone. Widać niewielki, ale jednak progres w tym zakresie.

W trzech czwartych (74%) programów istnieje proces identyfikowania oraz zarządzania konfliktami interesów. Warto zauważyć, że w ubiegłym roku było to tylko 66% programów.

Obecnie w 15% badanych programów nie istnieje taki proces (w ubiegłym roku 22%), a w pozostałych 11% – raczej, w jakiejś formie, istnieje.

W przeważającej części przypadków (77%) do zarządzania potencjalnymi konfliktami interesów wyznaczona jest osoba z organizacji. Znacznie rzadziej jest to osoba spoza organizacji (9%), a pozostałych programach nie jest to wprost określone.

Kodeks etyczny EMCC wyraźnie formułuje zobowiązanie mentorów do korzystania z superwizji. W ponad 85% programów zgłoszonych do badania dostępne było wsparcie superwizyjne dla mentorów. Superwizorami były w prawie 50% osoby spoza organizacji.

We wszystkich programach uczestniczących w badaniu określono pisemnie zasady etyczne stosowane w mentoringu i zapoznano z tymi zasadami mentorów oraz mentees podczas warsztatów.

ne tego Kodeksu zostały sformułowane niektóre pytania w ankiecie badawczej, umożliwiając uzyskanie odpowiedzi, jak wygląda ich stosowanie w praktyce.

Najważniejszym i wartym odnotowania w pierwszej kolejności jest fakt, że wszyscy uczestnicy tegorocznej edycji badania zadeklarowali, iż w organizowanych przez nich programach zostały określone pisemnie zasady etyczne stosowane podczas mentoringu. Co warto przypomnieć, w badaniu ubiegłorocznym odpowiedzi twierdzącej na to samo pytanie udzieliło nieco ponad 87% uczestników. Wydaje się, że jest uzasadniony optymizm w ocenie wzrostu świadomości znaczenia standardów etycznych w tak wyjątkowej relacji wspierającej rozwój, jaką jest mentoring. Fakt pisemnego sformułowania standardów stoso-

leni w tym zakresie, a w ponad 15% programów szansę otrzymania klarownej, spójnej wiedzy o regułach etycznych, w ramach warsztatu wprowadzającego w proces, mieli tylko mentorzy.

Według oceny organizatorów, wśród mentees jest wysoki (88%) lub średni (9%) poziom zrozumienia zasad etycznych stosowanych podczas mentoringu. 3% badanych nie potrafi ocenić jednoznacznie tego poziomu. Natomiast wśród mentorów zrozumienie zagadnień etycznych wydaje się być wyższe: wysokie dla 94% i średnie dla 6% badanych.

W 97% przypadków mentees mogą decydować o swoim uczestnictwie w programie i o rezygnacji z udziału w trakcie jego trwania. Wszyscy Mentorzy (100%) mają możliwość wyboru czy chcą do programu przystąpić



Reasumując: wyniki badania wskazują na wysokie i rosnące znaczenie przypisywane standardom etycznym w programach mentoringowych prowadzonych w Polsce.

W 97%

przypadków mentees mogą decydować o swoim uczestnictwie w programie i o rezygnacji z udziału w trakcie jego trwania.

WYWIAD

Siła Mentoringu

z **Maciejem Strońskim** rozmawiała
Aldona Królikowska

Aldona Królikowska: Skąd wziął się pomysł na organizowanie programu mentoringowego w Philip Morris Polska Distribution?

Maciej Stroński: Mentoring w naszej firmie rozpoczął się od inicjatywy wewnętrznej działu P&C. To była nowość w organizacji. Dostrzegliśmy potrzebę realizowania dodatkowego wsparcia rozwoju pracowników obok różnego rodzaju działań o charakterze szkoleniowym. Bardzo ważna była dla nas także wymiana doświadczeń między pracownikami różnych pionów i obszarów.

W ostatniej edycji, w 2023 roku, towarzyszył nam jeszcze jeden cel: wspieranie przez mentoring rozwoju umiejętności liderów mentorów. Pomysł „Ja jako mentor” zmierzał w stronę poszerzenia obszaru wykorzystania zdobytych w programie umiejętności i praktycznego wdrożenia ich w codziennym zarządzaniu zespołem.

Kogo zapraszaliście do uczestnictwa w programie?

Od początku realizowania programu „Siła Mentoringu”, a mamy za sobą już trzy edycje, w rolę mentorów wchodziły członkowie zarządu naszej firmy. Mentorami byli także Senior Menedżerowie, a w ostatniej edycji objęliśmy zaproszeniem do aplikowania także Menedżerów Sprzedaży.



MACIEJ STROŃSKI

People & Culture Manager w Philip Morris Polska Distribution Sp. z o.o. Na co dzień wspiera menedżerów z zespołów komercyjnych w działaniach i kwestiach personalnych. Doświadczony HR-owiec z kilkunastoletnim doświadczeniem, w zakresie business partneringu, rekrutacji, rozwoju pracowników i budowania zaangażowania i kultury organizacyjnej. W swoim doświadczeniu organizował programy szkoleniowe, rozwojowe i mentoringowe w dużych organizacjach, niejednokrotnie wcielając się w rolę trenera czy mentora. Entuzjasta dobrej kuchni, ogrodnictwa i roślin.

W sumie nasz program obejmował w każdej edycji kilkanaście par. Ostatnia była najliczniejsza: par było ponad dwadzieścia. Program cieszy się bardzo dobrym odbiorem, a chętnych do skorzystania z tej formy wsparcia rozwojowego w roli mentee było o wiele więcej i dlatego jako organizatorzy potrzebowaliśmy przeprowadzić selekcję zgłoszeń.

Jakie znaczenie w programie „Siła Mentoringu” mają standardy etyczne?

Nasz program od początku bazował na silnym osadzeniu w standardach etycznych. By to zagwarantować, sięgaliśmy po profesjonalnego partnera zewnętrznego, przygotowującego warsztaty wprowadzające dla mentorów i mentees. Role i odpowiedzialności uczestników, zasady współpracy mentoringowej – wszystkie te tematy były przedstawiane i dyskutowane przed rozpoczęciem spotkań mentoringowych.

Udział w programie był w pełni dobrowolny. Sesje mentoringowe i związana z tym praca to oprócz codziennych obowiązków działalność dodatkowa. Świadome przystąpienie do współpracy i znajomość zasad mentoringu daje szansę na pełne zaangażowanie i podjęcie odpowiedzialności. Z każdym mentorem spotkaliśmy się i omawialiśmy konkretny kontekst mającej się rozpocząć współpracy. Jako organizatorzy, pracując w dziale HR, znaleźliśmy wszystkich uczestników programu. Badaliśmy ewentualne przeciwwskazania, sprawdzaliśmy uwarunkowania z przeszłości, przykładaliśmy bardzo dużą wagę, by nasz program był na jak najwyższym poziomie.

Skąd i jak mogliście się dowiedzieć w praktyce, jak procesy przebiegają i jak są realizowane standardy?

Przede wszystkim: i mentorzy, i mentees wiedzieli, że w dowolnym momencie, gdy w relacji wystąpi jakaś trudność, gdy coś się zablokuje, droga do nas jest zawsze otwarta. Pozostawaliśmy w stałym kontakcie z uczestnikami przez regularne „catch-upy”, nie czekając aż ktoś do nas się zgłosi.

W tym czasie tylko kilka razy potrzebne było dodatkowe wsparcie ze strony organizatora. Nie były to jednak sytuacje konfliktowe, a jedynie nieprzewidziane sytuacje organizacyjne, którymi zarządzaliśmy na bieżąco.

Wasi mentorzy to przede wszystkim liderzy i menedżerowie. Rola mentora jest dla nich często kontr-intuicyjna. Jaki mieliście pomysł, by mogli otwarcie rozmawiać o wyzwaniach w tej roli?

Zdobywaliśmy doświadczenia w praktyce, doskonaląc w kolejnych edycjach nasze rozwiązania w tym obszarze. W ubiegłym roku zaproponowaliśmy mentorom dwie formy superwizji: indywidualną i grupową, prowadzone przez superwizorów zewnętrznych, akredytowanych mentorów EMCC. To optymalne naszym zdaniem rozwiązanie: daje z jednej strony możliwość wymiany doświadczeń i buduje „społeczność mentorów” w firmie, a z drugiej umożliwia uzyskanie indywidualnego wsparcia w superwizji 1:1.

W mentoringu toczą się głębokie indywidualne procesy rozwojowe, które są tym bardziej owocne, im lepszą przestrzeń się dla nich stworzy.

Jak mógłbyś podsumować Wasze dotychczasowe doświadczenia z programem mentoringowym w firmie?

W mentoringu toczą się głębokie indywidualne procesy rozwojowe, które są tym bardziej owocne, im lepszą przestrzeń się dla nich stworzy. Lepszą w rozumieniu przemyślenia, przygotowania, ustrukturyzowania i procesowania, zadbania o szczegóły i oparcia o wysokie standardy pod każdym względem. Moim zdaniem trzy edycje, które przeprowadziliśmy zdobyły duże zaufanie i bardzo dobre opinie uczestników, a to dla mnie, jako jednego z organizatorów, jest najlepszy feedback i bardzo się cieszę, że mogłem być częścią tego projektu.



ADMINISTRACJA

I WSPARCIE

Ostatni rozdział raportu dotyczy obszaru administracji i wsparcia, jakie stosowane są podczas trwania programu mentoringowego. Stały kontakt z uczestnikami oraz udzielana im pomoc mają ogromny wpływ na jakość procesów mentoringowych. Ten obszar jest domeną działania menedżerów programów oraz ich zespołów.



Mentor/coach akredytowany w EMCC na poziomie Senior Practitioner. Coach i trener w biznesie, certyfikowany konsultant DISC D3. Od 5-ciu lat koordynuje projekt: Akademia Mentora przy Lubelskim Klubie Biznesu. Posiada ponad 30-letnie doświadczenie w zarządzaniu firmami. Prowadzi procesy mentoringowe, coachingowe i szkoleniowe z liderami, menedżerami oraz zespołami zarządzającymi. Projektuje i koordynuje programy mentoringowe w organizacjach. Autor licznych artykułów oraz trzech książek z obszaru rozwoju osobistego i kompetencji menedżerskich.



ANDRZEJ

CIEPLAK

Profesjonalizm, zasady i wsparcie

Fundamentem udanego wdrożenia i wysokiej jakości programu jest profesjonalna administracja i wsparcie dla wszystkich uczestników programu. Ich celem jest, aby program był zarządzany profesjonalnie, a metodologia i procesy były jak najbardziej przejrzyste i dostępne dla wszystkich interesariuszy.

Z uwagi na to, najważniejsze w ramach administracji elementy to:

- powołanie osoby odpowiedzialnej za koordynację programu wraz z ustaleniem jej roli, obowiązków i zasobów;
- określenie ram czasowych, harmonogramu i planu działań;
- właściwa komunikacja o programie skierowana do uczestników i interesariuszy;

- zaplanowanie odpowiedzialności oraz edukacji dla interesariuszy;
- określenie budżetu i zagwarantowanie środków finansowych;
- zaplanowanie wsparcia i procesu rozwiązywania pojawiających się problemów;
- określenie zasad i trybu okresowego zbierania informacji pozwalających na ocenę programu i jego rozwój.

Dlatego oczywiste jest, jak bardzo istotny jest dobór właściwej osoby do roli opiekuna/menedżera programu, jego doświadczenie oraz kompetencje do tej roli.

Do kogo po pomoc?

W pytaniach ankietowych, a potem w ocenie poszczególnych programów, szczególną uwagę zwracaliśmy na fakt czy uczestnicy programu wiedzą: Do

kogo i w jakim trybie mogą zwrócić się po wsparcie na początku oraz w trakcie całego programu? Jakie otrzymają wsparcie merytoryczne/superwizyjne? Czy określone są zasady i tryb okresowego zbierania informacji pozwalających identyfikować problemy dotyczące relacji mentorowany-mentor? Jakie są zasady etyczne stosowane podczas mentoringu? Czy po zakończeniu program poddawany jest ewaluacji?

Z powyższego wynika, że projektując program, należy w komunikacji o nim zawrzeć podstawowe informacje takie jak:

- Cel programu
- Kto może w nim uczestniczyć.
- Jakie są warunki przystąpienia do programu.
- Czego możemy oczekiwać w trakcie programu oraz po jego zakończeniu.

Bardzo nas cieszy, że zdecydowana większość badanych programów (w pięciu kategoriach 100%), uwzględniła wyżej opisane elementy w realizacji swoich projektów (wykres obok).

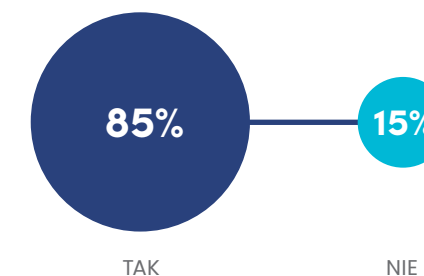
We wszystkich badanych programach określono cel, wyznaczono konkretną osobę odpowiedzialną za koordynację, określono harmonogram realizacji, zaplanowano szkolenia uczestników i określono zasady etyczne. To znaczący wzrost w stosunku do raportu z 2022 roku, gdzie 100% pozytywnych odpowiedzi odnotowaliśmy tylko w 2 kategoriach.

Progres, który cieszy

Podobnie jak w zeszłorocznym raporcie zwraca uwagę kategoria „mieralne wskaźniki odpowiadające realizacji celów”. W ubiegłym roku 32% badanych programów odpowiedziało „nie określono”, a w 2023 roku, odpowiedzi „nie” lub „nie wiem” udzielono w 12% przypadków. Jednocześnie „zasady monitorowania realizacji programu” nie zostały określone w 9% przypadków (w 2022 roku w 23% programów).

Innym obszarem, w którym poprawa statystyk bardzo nas ucieszyła, jest dostępność superwizji dla mentorów. Na pytanie „Czy w ramach Programu dostępne jest wsparcie superwizyjne dla mentorów?” pozytywnie odpowiedziało 85% badanych. Na to samo pytanie w raporcie za 2022 roku „TAK” odpowiedziało 72% respondentów. Oznacza to znaczący wzrost w aspekcie, który ma olbrzymi wpływ na rozwój i podnoszenie profesjonalizmu pracy mentorów.

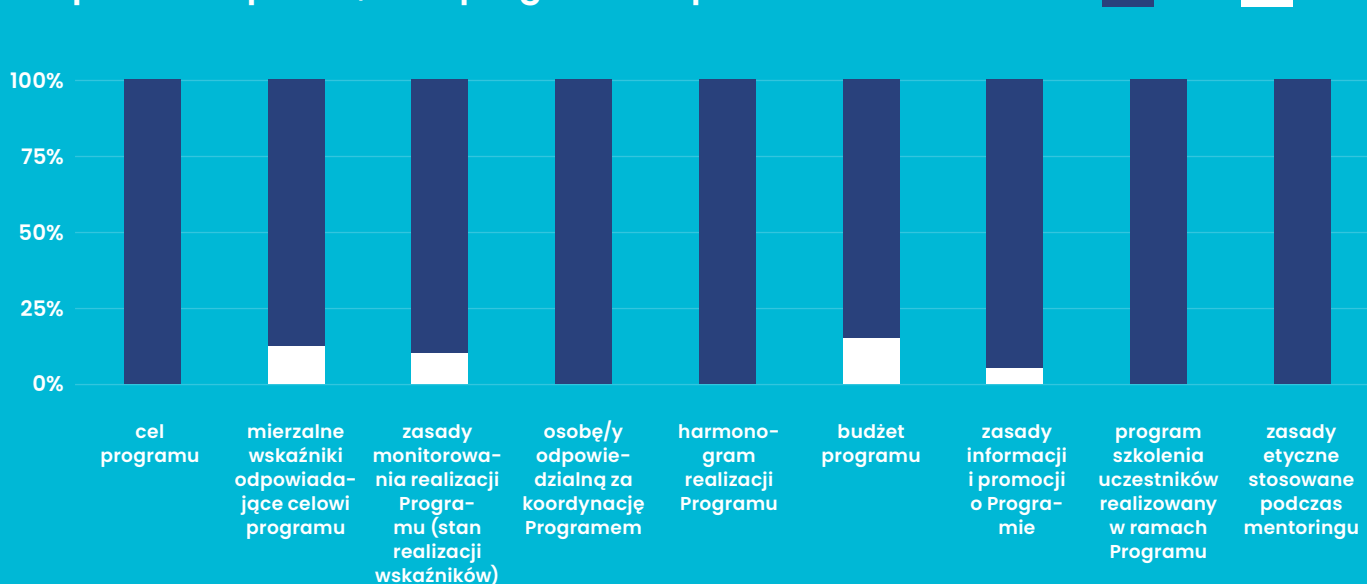
Czy w ramach Programu dostępne jest wsparcie superwizyjne dla mentorów?



Z satysfakcją stwierdzamy, że ilość pozytywnych odpowiedzi na pytania weryfikujące powyżej opisane elementy programów jest zauważalnie wyższa niż w raporcie z ubiegłego roku. Uprawnia to do wniosku, że programy dojrzewają i w coraz większym stopniu spełniają standardy określone przez EMCC.

Rekomendujemy organizatorom pozostałych programów zwrócić uwagę na dopracowanie tych obszarów i cieszymy się, że standardy spełnia coraz wyższy odsetek programów biorących udział w raporcie.

Respondenci podali, że w programach pisemnie określono:



WYWIAD

Budujemy płaszczyznę do nawiązywania relacji mentor-mentee

z **Ałłą Witwicką-Dudek**

rozmawiał Andrzej Cieplak



Andrzej Cieplak: Moją rozmówczynią jest Pani Ałła Witwicka-Dudek – Dyrektorka Centrum Współpracy z Biznesem UEW, inicjatorka programu „Mentoring dla Studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”.

Program, jako jeden z najstarszych programów mentoringowych w Polsce wystartował w 2010 roku. W grudniu 2023 roku rozpoczęła się jego XIV edycja. Co roku, w programie bierze udział ok. 40-50 par. Mentorami i mentorkami są doświadczeni pracownicy firm partnerskich, a mentees to studenci i studentki ostatnich lat studiów. Organizatorem jest zespół osób z Biura Karier Centrum Współpracy z Biznesem UEW.



AŁŁA WITWICKA-DUDEK

Absolwentka Uniwersytetu Wrocławskiego, Dyrektorka Centrum Współpracy z Biznesem UEW, Coach ICC, Trenerka biznesu Matrik z ponad 20-letnim doświadczeniem, Mentorka w programie Mentoring Walk. Jest inicjatorką programu mentoringowego na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, ale również zainicjowała go w środowisku Dolnośląskiej Sieci Biur Karier. Współtworzy i realizuje projekty rozwojowe i szkoleniowe dla osób znajdujących się na różnych etapach swojej kariery zawodowej. Pasjonuje się zgłębianiem tajników szeroko rozumianej efektywności osobistej i osiągania celów, w połączeniu z wartościami, potrzebami indywidualnymi klientów, kontekstem ich funkcjonowania, a także celami organizacji.



14 lat zbierania doświadczeń

Proszę o kilka najważniejszych informacji o Waszym programie mentoringowym. Z tego co wiem, w grudniu 2023 ruszyliście z kolejną edycją programu. Która to już edycja?

Ałła Witwicką-Dudek: To już XIV edycja. Pierwsza odbyła się w 2010 po powrocie z Poczdamu, kiedy zainspirowani programem „Mentoring dla kobiet w szkołach wyższych Brandenburdii” zaczęliśmy wdrażać ten pomysł na naszej uczelni, a następnie również w środowisku innych uczelni wrocławskich. Zwykle startujemy po wakacjach. W tym roku wystartowaliśmy od 25 września 2023 – wtedy rozpoczęliśmy rekrutację mentorów i menterek, która zakończyła się 12 października 2023. Dotyczy ona tych osób, które brały udział w poprzedniej edycji, tych, którzy są w naszej bazie, jak i nowych osób, pozyskanych od partnerów z otoczenia społeczno-gospodarczego uczelni. Źródłem kontaktów jest współpraca podejmowana w ramach działalności uczelnianego Centrum Współpracy z Biznesem. Do naszych partnerów wystaliśmy zaproszenie z propozycją rozważenia możliwości udziału ich pracowników w programie. Z satysfakcją zauważyliśmy taką tendencję, że firmy partnerskie, traktując nasz program mentoringu również jako formę rozwoju dla swoich pracowników. Uważają, że włączenie się w ten program jest okazją do rozwoju i działają HR tak właśnie traktując tę aktywność, jako swoją i swoich pracowników.

To brzmi bardzo ciekawe – jak promowanie mentoringu wśród firm partnerskich.

Tak. Zauważyliśmy też już w kilku przypadkach, że nasi mentorzy, którzy kilkakrotnie podejmowali z nami współpracę, przyczynili się do powstania programów mentoringu w swoich rodzimych organizacjach. Jest to dla nas bardzo duża satysfakcja – taka wymiana. Można powiedzieć, że mentoring pomiędzy nami jako organizacją, która organizuje cały proces, a organizacjami, które dają mentorów, czy też samymi mentorami, to swoista wymiana doświadczeń. Czternasta edycja programu daje perspektywę, w której dostrzegamy takie ciekawe zjawiska.

Wspaniale! Widzę, że rozszerza się to na obszary bliskie również dla mnie – budowania i rozwoju liderów i menedżerów?

Tak, zdecydowanie tak. Jak Pan zauważył to są właśnie przejawy takich postaw liderów wśród tych mentorów, którzy przenoszą tę ideę mentoringu do swoich organizacji i tam ją rozwijają na wielu płaszczyznach.

Mentoring jest traktowany przez firmy partnerskie jako forma rozwoju dla pracowników.

To jaka jest obecnie skala programu? Ile par wzięło udział w XIII edycji programu?

Średnio zawsze jest około 40 do 50 par i staramy się nie przekraczać tej liczby ze względu na jakość – żeby można było koordynować ten proces i zabezpieczać organizacyjnie. Zainteresowanie jest spore i to w zależności od rocznika. Raz jest większe zainteresowanie wśród mentees i wtedy mentorzy godzą się zaopiekować dwoma, trzema, a nawet czterema osobami równolegle. Natomiast w ubiegłym roku było więcej mentorów zgłoszonych niż mentees, m.in. z tego względu, że idea mentoringu rozszerzyła się również na naszą uczelnię. Mamy mentoring w ramach BIPS – Biznesowego Indywidualnego Programu Studiów. Pojawiły się też programy mentoringu dyplomowego, czyli dedykowanego konkretnym dwóm specjalnościom – na dzisiaj jest jeden w języku angielskim na kierunku Business Management, a drugi na kierunku Rachunkowość i Controlling. Tam celem jest napisanie pracy dyplomowej. I jeszcze w trzecim środowisku przedsiębiorczym, naszym InQube czyli Uniwersyteckim Inkubatorze Przedsiębiorczości, również jest prowadzony program mentoringowy. Najlepsze startupy, mogą uzyskać wsparcie mentoringowe, realizowane w programie InCredibles Sebastiana Kulczyka.



Zatem nasi studenci mają jeszcze więcej możliwości skorzystania z programów mentoringowych w naszym uniwersytecie. I to też cieszy, chociaż początkowo wyglądało to jak konkurencja. Ja natomiast mówię, że nie – to nie jest konkurencja, ponieważ każdy z programów ma inny cel.

Możemy poprzez efekt synergii wymieniać się doświadczeniami, wspierać i mam nadzieję, że w tym roku, będziemy testować jeszcze pewne novum, miałowicie weszliśmy we współpracę z startupem Mentitway de facto firmą, która zaproponowała narzędzie – czyli AI zaprzęga je do wspierania naszego procesu. Chcemy, żeby to narzędzie pomogło nam w „matchowaniu” – łączeniu w pary mentorów i mentees – przez pryzmat przede wszystkim celów i kompetencji. Ten element procesu zabierał zwykle najwięcej czasu, a mieliśmy zaledwie dwa tygodnie na połączenie par. Więc gdyby było 100 par do połączenia to rzeczywiście tylko tym zajmowałby się prawie cały zespół Biura Karier Centrum Współpracy z Biznesem.

Jesteśmy bardzo ciekawi, jaki będzie efekt końcowy, ponieważ to jest kolejny, nowy element, który wprowadzamy od tej edycji.

Mentorzy przenoszą ideę mentoringu do swoich organizacji i tam ją rozwijają.

Niezbędne są zaangażowanie i entuzjazm osób dedykowanych do obsługi programu

Można śmiało powiedzieć, że Wasz program odniósł i nadal odnosi sukces. Słyszę też w naszej rozmowie dużo zaangażowania i entuzjazmu. A jakie by Pani wskazała kluczowe elementy, w zakresie wsparcia technicznego, czyli tę stronę organizacyjną.

Niewątpliwie niezbędnym elementem jest przekonanie do programu osób, które się tym zajmują. Zaangażowanie, entuzjazm i przekonanie, że to ma sens, że

jest to wartościowy program. Osoby dedykowane do obsługi tego procesu w naszym zespole funkcjonują, że użyje takiej nazwy, jak właściciel produktu. Tak, Product Owner – ktoś, dla kogo kluczowym elementem jego pracy jest właśnie ten program. Poza tym nasze specjalistki mają oczywiście wiele innych procesów doradczych i szkoleniowych. W zespole są to jednak konkretne, dedykowane osoby, koordynatorki tych procesów, które za nie odpowiadają, jak ja to mówię – opiekują się nimi tak, aby program był w profesjonalny sposób prowadzony, ze zrozumieniem, z zaangażowaniem, z relacją, wręcz miłością. Dotychczas mieliśmy szczęście, że każda z tych osób, która koordynowała ten proces, taka właśnie była. Jeszcze dodatkowo wносиła swoje pomysły. W tej chwili mamy Panią Anię Malendę-Iwankiewicz, która dociekliwie szukała, jakby można byłoby usprawnić m.in. łączenie w pary. Z kolei Pani Ewa Godlewska, która była przed nią, wypracowała wspólnie z mentorami i mentorkami poprzedniej edycji kodeks etyczny. Nad całością procesu realizowanego przez zespół Biura Karier CWB czuwa Pani kierowniczka Monika Siurdyban, której wsparcie jest niezastąpione, szczególnie w sytuacjach trudnych.

Słyszę, że te osoby się zmieniają? Czy zmieniają się co roku?

Nie, one się zmieniają co jakiś czas. Z tego względu też, że chcemy, żeby te osoby również się rozwijały w naszym zespole w różnych obszarach.

Rozumiem, że są to osoby z Biura Karier.

Tak, z Biura Karier Centrum Współpracy z Biznesem. Jest to niewątpliwie nieodzowny element, że musi być taka osoba dedykowana, która nie robi tego przy okazji, tylko stanowi to w danym czasie, w danym roczniku, kluczowe zadanie w zakresie jej zadań.

Dedykowana, zaangażowana, a więc ktoś, dla kogo jest to frajda i wyzwanie.

Z elementów zaplecza technicznego, wsparcia organizacji procesu, co jeszcze wydaje się Pani kluczowe dla działania i rozwoju programu?

Tak, jak powiedziałam, to nigdy nie jest tylko jedna osoba. Owszem, główna odpowiedzialność ciąży na niej, natomiast działa w zespole i ten zespół jest

Aby zostać mentorem trzeba przejść rekrutację i swoistą weryfikację.

potrzebny po to, że pewne procesy planujemy wcześniej. Od połowy września rozpoczęła się rekrutacja, ale już od maja była planowana kampania promocyjna programu. Nasz logotyp programu to fioletowe tło i żarówka, które mają się zapalać i to światło przenika się. Tak jak porozumienie w zespole z naszym marketingowcem, zaplanowanie akcji w harmonogramie działań całego Centrum Współpracy z Biznesem, ustawienie się w kolejce do Centrum Promocji uczelni, żeby to poszło w odpowiednim czasie na LinkedIn, zaplanowanie całej kampanii promocyjnej, planowanie podcastów itp. W ubiegłej edycji pewnym novum były podcasty mentorów i menterek oraz mentees, a teraz wykorzystujemy je również podczas promocji programu. Chcemy pokazać, w krótkich formach, na czym polega proces, co mogą zyskać uczestnicy i jak mogą się włączać w jego kolejne etapy. Przy realizacji podcastów korzystamy ze studia naszego inkubatora przedsiębiorczości.

Ważne są też kontakty – żeby je nie tylko nawiązać, ale też utrzymywać. Kontakty z naszymi partnerami biznesowymi, którzy później zostają mentorami i mentorkami. Do tego potrzebny jest cały zespół CWB. Kontakty pochodzą z różnych pól działań Centrum Współpracy z Biznesem – są to m.in. targi pracy, szkolenia rozwijające kompetencje, employer branding, wykłady otwarte, wizyty studyjne, wspólne projekty. Na styku różnych naszych aktywności możemy poznać ludzi, którzy mogą mieć potencjał aby zostać mentorem. Ważne jest to, że takie osoby nie tylko są profesjonalistami, ale też potrafią dzielić się wiedzą. Do tych osób wysyłamy taką propozycję, która jest pewnym wyróżnieniem i wskazaniem, że chcemy, z tą osobą współpracować w ramach pogłębionego, indywidualnego procesu rozwojowego. W ten sposób cały zespół pracuje na to w ciągu całego roku, abyśmy mogli we wrześniu wysłać zaproszenie do udział w programie już do konkretnych osób.

Rekrutacja, weryfikacja i szkolenia mentorów i mentees

No tak, pięknie. Słyszę tu cały szereg działań, zarówno po stronie mentees, czyli zachęcanie i uświadcianie studentów, ale też po stronie mentorów, gdzie starannie wyszukujecie właściwe osoby. Czy dobrze rozumiem, że pula osób, do których to adresujecie, jest znacznie większa niż ta, którą potem wybieracie do programu?

Zdecydowanie tak. Wybór odbywa się po rozmowach, spotkaniach i zweryfikowaniu m.i. indywidualnego celu mentora. Dopiero wtedy przygotowujemy profile tych mentorów. Robimy to w sposób ustandaryzowany – każdy mentor i mentorka są odpowiednio przedstawieni, mają swoje zdjęcia. Studenci mogą po wejściu na stronę www zapoznać się z profilami wybranych mentorów To jest kolejny element organizacyjny, dzięki któremu również wygląd programu jest elegancki i profesjonalny.

Słyszę, że rozmawiacie ze wszystkimi mentorami zanim ich zaprosicie. Czy tak?

Aby zostać mentorem trzeba przejść rekrutację i swoistą weryfikację, co też wyraźnie komunikujemy kandydatom i kandydatkom. W momencie, kiedy wysyłamy zaproszenie, pokazujemy cały harmonogram działań: kiedy będzie start, połowinki – czyli ewaluacja w połowie procesu, zakończenie. Pokazujemy kodeks etyczny i regulamin, cel tego programu, co jest dla nas ważne jako organizatorów, z jakim zaangażowaniem wiąże się uczestnictwo w programie i ile czasu to zwykle pochłania. Szanujemy to, że ludzie przychodzą do nas pracować pro bono, więc zależy nam na tym, żeby mogli zaplanować swoją aktywność i umieścić ją w swoich harmonogramach zawodowych czy osobistych.

Widzę tu cały szereg zaplanowanych i przemyślanych działań na starcie programu. A potem, kiedy macie wytypowanych mentorów i mentees, to co się dzieje? Co jest najważniejsze, że potem ten program działa dobrze, z korzyścią dla obu stron, a na koniec macie od nich dobry feedback?





To jest zaplanowanie i prze-myślenie oraz podejście ite-racyjne do całego programu i procesu. Planujemy szkolenia wstępne dla mentorów i menterek oraz dla mentees, gdyż mamy grupę bardzo zróżni-cowanych osób, z różnym poziomem doświadczeń. Również w obszarze mentoringu są tacy, którzy już po raz kolejny występują w naszym programie oraz no-wicjusze, dla których taki proces jest pierwszym sfor-malizowanym procesem mentoringowym w życiu. Po-ziom wiedzy na temat tego, czym jest mentoring też jest bardzo różny. Tak zwane szkolenia wstępne robimy po rekrutacji. Szkolenia planujemy też raz na miesiąc w ciągu trwania mentoringu, który trwa 6 miesięcy. Organizujemy dodatkowe spotkania, których celem jest wymiana doświadczeń, bo ludzie potrzebują roz-mawiać ze sobą i wymieniać się swoimi przykładami, wyzwaniem. Czasem, poświęcamy na to tzw. „poło-winki”. Wówczas jest to dobry moment na wymianę doświadczeń, a czasem robimy niezależne spotkania. Są one okazją do nauki uważności, słuchania, technik komunikacji, informacji zwrotnej czy zasad nonviolent communication. Odpowiadając na to pierwotne py-tanie – najważniejsze jest zaopiekowanie procesu od jego początku do samego końca.

Organizator jako strażnik i opiekun procesu

A jak to wygląda w przypadku, kiedy pojawiają się jakieś problemy w procesie, jakieś wątpliwości – coś nie idzie tak, jakby się chciało, żeby szło?

Na starcie programu powiedziane jest, kto w danym roku jest opiekunką albo opiekunem ze strony Biura Karier CWB. Wtedy zarówno mentorzy i mentees wie-dzą, do kogo mają się zwrócić. Najczęściej zwracają się do nas mentorzy, że na przykład nie ma kontaktu z mentee. Mentees to są młodzi ludzie, więc oni cza-sem dużo luźniej podchodzą do zobowiązań. Nie moż-na tego generalizować, ale zdarzały się sytuacje, że ktoś przepadł w czeluści swoich zajęć i aktywności. Czasem oznacza to, że motywacja do bycia w tym procesie, nie była aż tak mocna. Albo z kolei zdarzało się tak, że po trzech spotkaniach student zyskał już to, co chciał i uważał, że on – nazwijmy to tak – już jest rozgrzeszony. Wtedy my, mając kontakty do obu stron,

Najważniejsze jest zaopiekowanie procesu od jego początku do samego końca.

ingerujemy, próbujemy ustalić powody, spotykamy się, rozmawiamy. Są to bardzo różne sytuacje. Nato-miast faktycznie jesteśmy strażnikiem procesu jako organizator. O tym wiedzą i mentorzy i mentees, że je-steśmy do pomocy, do wsparcia zarówno merytorycz-nego, jak i organizacyjnego czy technicznego.

Jeszcze takie pytanie z perspektywy uczestników – mentorów i mentees. Jaką otrzymujecie informację zwrotną – co najbardziej doceniają, co jest dla nich najważniejsze?

Rzeczywiście otrzymujemy feedback po każdej edycji i wykorzystujemy go do dalszego rozwoju programu. Dla uczczenia dziesiątej edycji programu wydaliśmy publikację, której treści służą jako inspiracja dla obec-nych i przyszłych mentorów. Jest ona dostępna na naszej stronie internetowej i jest wartościowym ele-mentem zawierającym refleksje mentorów i menterek oraz ich podopiecznych. Można z niej wyczytać to, co daje ten program, zarówno dla mentorów, jak i men-tes. Najczęściej pojawiają się takie określenia, że to po-dróż w głębi siebie, odkrywanie, uświadamianie sobie swojego potencjału, swoich celów i bardzo często, że jest to wszechstronny proces rozwojowy. Jeżeli ktoś się autentycznie zaangażuje, to poza osiągnięciem swo-ich konkretnych celów (np. zawodowych), odkrywa też wiele swoich osobistych zalet, talentów, pragnień czy ograniczeń. Każdy wskazuje na swoje indywidualne korzyści, najczęściej jest to rozwój, zmiana, poszerzona świadomość, wypracowanie samodzielności, zbudowanie pewności siebie, nawiązanie relacji

Ludzie doceniają również naszą rolę, natomiast my je-steśmy takim trochę tłem – tworzymy płaszczyznę do zaistnienia tej relacji. Myślę, że to wcale nie jest źle, że nie jesteśmy widoczni i to nie nam się dziękuje, tylko

uczestnicy dziękują sobie nawzajem. Uważam, że tak właśnie spełniamy naszą rolę – tworzymy tę płaszczy-zną, gdzie dochodzi do relacji, a uczestnicy ją tworzą i doceniają to, co wspólnie wypracują.

Mówiąc o tym, dotyka Pani kompetencji, która jest numerem jeden na liście kompetencji mentora w EMCC – czyli samoświadomość. Jednocześnie mam taką refleksję, że w tym co Pani mówi o tym, że jesteście tłem dla par mentorskich i tworzycie dla nich przestrzeń, jest prawdziwa postawa mentora. To, co słyszę w waszej postawie, to dużo mentoringu, bo mentor powinien właśnie taki być.

Dziękuję za zwrócenie uwagi na to. Faktycznie, chyba tak to właśnie działa, że nie narzucamy się, tworzymy tło, tworzymy przestrzeń, wspieramy, a jak jest potrze-ba, to wchodzimy z naszym działaniem, nie narzuca-jąc się. No faktycznie, jak miło sobie to uświadomić i nazwać.

Organizator działa jak mentor – jest tłem i tworzy przestrzeń dla par mentorskich.

Korzyści w różnych obszarach, jakie widać z perspektywy 14 lat

Z przyjemnością, a nawet z pewną taką zazdrością słucham o rozwoju programu właśnie na uczelni. Wiem, że rozwijanie takich projektów w tym środowisku nie jest łatwe.

Tak. Ważna jest postawa władz uczelni, aby były otwarte, a co najmniej nie przeszkadzały. Myślę, że w środowisku biznesowym jest łatwiej za-implemmentować taki program, w środowiskach aka-demickich – różnie z tym bywa. Z perspektywy 14 lat jesteśmy już w stanie pokazać korzyści w różnych ob-szarach: w dyplomowych mentoringach, w BIPS – Biz-nesowym Indywidualnym Programie Studiów, w dzia-łaniach Inkubatora przedsiębiorczości i oczywiście

nasz ukochany program „Mentoring dla Studentów UEW” najszerzy, jeżeli chodzi o cele – mentoring jako narzędzie wspierające wszechstronny rozwój człowieka.

Jeszcze jedno pytanie tak na zakończenie. Z per-spektywy dojrzałego, mającego tyle doświadczeń programu, co doradziłaby Pani takim programom, które startują? Na co wskazałaby Pani – o co powinny zadbać, na co zwrócić uwagę, żeby to się tak pięknie rozwijało jak u Was?

Jest to kwestia dobrego przygotowania na starcie, nazwania czemu ma służyć ten program, komu ma służyć. Zanim się wystartuje, dobrze jest przemyśleć sobie jaki ma być cel, kto będzie się opiekował tym programem, jak dużo osób będzie w nim uczestni-czyć, jak długo on ma trwać, jak będą weryfikowane efekty programu. Zastanowić się, ile środków chce się poświęcić, czy to ma być program odpłatny czy nieodpłatny – żeby to były transparentne zasady dla uczestników.

Ważne jest też, żeby mierzyć siły na zamiary, skorelo-wać jedno z drugim oraz z jednoczesnym otwartym nastawieniem, że to może być też eksperyment, bo właśnie eksperyment i ciekawość wnosi innowacje do procesu. Być otwartym, mieć „open mind” na środo-wisko, do którego się wychodzi z programem, patrzeć na to, co przynosi świat i jakie są potrzeby. Otwartość na inspiracje z jednej strony oraz rama i transparent-ne zasady z drugiej strony to główne płaszczyzny tego programu.

Z przyjemnością to słyszę. Piękne jest, że wystarto-waliście już tyle lat temu i z sukcesem się rozwijacie. Słyszę też u Pani duży entuzjazm i satysfakcję, czyli to co jest fundamentem rozwoju programu. Dziękuję za rozmowę i życzę, żeby ta XIV edycja była jak najbar-dziej inspirująca, dobrze służyła wszystkim uczest-nikom oraz uczestniczkom i dawała kolejną porcję satysfakcji. Dziękuję serdecznie za bardzo wartościową i inspi-rującą dla mnie rozmowę.

Ja również bardzo dziękuję.





Aby móc ocenić znaczenie wprowadzenia sztucznej inteligencji do coachingu i mentoringu, należy gruntownie zbadać wpływ, jaki ta zaawansowana technologia może mieć na te dwie dziedziny. Sztuczna inteligencja to dziedzina informatyki zajmująca się tworzeniem systemów komputerowych, które potrafią naśladować ludzkie funkcje poznawcze, takie jak uczenie się, rozumowanie, rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji.

Choć na pierwszy rzut oka może się to wydawać zaskakujące, okazuje się, że AI może stanowić niezwykle cenne narzędzie dla coachów i ich klientów. W obszarze coachingu i mentoringu sztuczna inteligencja może z powodzeniem:

- Wspomagać proces analizowania danych
- Monitorować postępy podopiecznych
- Personalizować procesy rozwojowe
- Generować wysoce trafne rekomendacje

Wprowadzenie AI do tych właśnie dziedzin otwiera przed nami nowe możliwości, jednak równocześnie zapewnia również wiele nowych wyzwań, o których szczegółowo opowiem poniżej.



(R)ewolucja?

Niezwykle ciekawe jest to, jak daleko technologia AI może nas poprowadzić w obszarze coachingu i mentoringu, a także jak to wpłynie na samego coacha/mentora oraz jego podopiecznych. AI może zrewolucjonizować wiele sektorów gospodarki, wprowadzając nowe możliwości optymalizacji procesów, personalizacji usług i analizy danych. W biznesie, od finansów po marketing, sztuczna inteligencja umożliwi podejmowanie decyzji, automatyzację zadań i tworzenie innowacyjnych produktów. Ta technologia, kiedyś uważana za domenę science fiction, **dziś powinna być nieodzownym elementem strategii rozwojowych przedsiębiorstw, zdolnym do przetwarzania i analizy ogromnych ilości danych w czasie rzeczywistym.**

Dzięki technologii sztucznej inteligencji także obszar rozwoju ludzi, w tym coaching/mentoring, dużo zyskuje. Teraz mamy możliwości:

1. **Analizy różnorodnych danych dotyczących postępów uczestników**, takie jak notatki, dokumenty oraz informacje zwrotne, co umożliwi dostarczenie jeszcze bardziej spersonalizowanego wsparcia.
2. **Śledzenia i oceny jakości interakcji pomiędzy coachami a uczestnikami**, co przekłada się na jeszcze większą efektywność procesu coachingowego.
3. Dzięki wykorzystaniu narzędzi analizy języka naturalnego sztuczna inteligencja jest w stanie dostarczyć oceny i opinie na temat komunikacji w czasie rzeczywistym, co pomaga w identyfikowaniu wzorców i trendów. To z kolei umożliwia coachom i mentorom **dostarczenie jeszcze bardziej spersonalizowanego i skutecznego wsparcia dla swoich uczestników.**



AI w coachingu i mentoringu

To gdzie jest problem?

Wprowadzenie sztucznej inteligencji (AI) do coachingu i mentoringu niesie ze sobą także wiele wyzwań. Jednym z głównych wyzwań jest zagrożenie związane z prywatnością i poufnością danych. Wrażliwe informacje, takie jak osiągnięcia klientów, cele i wyzwania, są często omawiane w firmach i indywidualnych sesjach coachingu i mentoringu. Wprowadzenie AI może rodzić obawy dotyczące ochrony tych danych oraz możliwość nieuczciwego ich wykorzystania.

Kolejnym są wątpliwości dotyczące **niezdolności AI do zrozumienia i reagowania na ludzkie emocje i kontekst**. Może to prowadzić do sytuacji, w której klient nie otrzymuje odpowiednich wskazówek i wsparcia ze względu na ograniczenia AI w tym zakresie.

Kolejne możliwe wyzwania to:

- Brak kontroli nad systemem AI
- Możliwość uzależnienia od AI
- Kwestie etyczne

Innym wyzwaniem jest rozwój odpowiedniej technologii AI, która jest w stanie uwzględnić różnorodność potrzeb i preferencji klientów. Z danych wynika, że jeszcze dużo czasu upłynie zanim pojawią się procesy umożliwiające tak pełną „obsługę” procesu rozwoju klienta.

Wreszcie wyzwaniem stanowi również **adaptacja coachów i mentorów do wykorzystania AI**. Przyjęcie nowej technologii i nauka sposobu efektywnego korzystania z niej może wymagać czasu i wysiłku od profesjonalistów coachingu i mentoringu.

Wszystkie powyższe czynniki powinny zostać uwzględnione, aby zagwarantować, że wprowadzenie sztucznej inteligencji do procesów rozwojowych przyniesie pozytywne i trwałe efekty. Tylko w ten sposób możemy zagwarantować, że AI będzie narzędziem, które przyniesie największe korzyści dla nas jako coachów, mentorów i ich podopiecznych.

ABC

akredytacji

EMCC

EMCC Global

to najstarsza i najbardziej wszechstronna organizacja branżowa na świecie. Istnieje od 1992 roku, początkowo jako organizacja europejska, obecnie ma zasięg globalny. Jako niezależna i renomowana organizacja zrzeszająca praktyków coachingu, mentoringu i superwizji EMCC Global oferuje szereg akredytacji, czyli znaków jakości, które informują klientów o zweryfikowaniu podmiotu pod względem wybranych kryteriów.

Rodzaje akredytacji EMCC Global

Rodzaje akredytacji dla kursów/ szkoleń:

- **EQA** – Coach/ Mentor Training Programme Accreditation
- **ESQA** – Supervision Program Accreditation
- **PMQA** – Coach/ Mentor Programme Manager Training Quality Award
- **TCQA** – Team Coaching Training Quality Award

Akredytacja dla organizacji:

- **ISMCP** – International Standards for Mentoring and Coaching Programmes

Rodzaje indywidualnych akredytacji:

- **EIA** – Coach/Mentor Individual Accreditation
- **ESIA** – Supervision Individual Accreditation
- **IPMA** – Coach/ Mentor Individual Programme Manager Accreditation
- **ITCA** – Team Coaching Individual Accreditation

W Polsce aktualnie jest akredytowanych około 200 praktyków coachingu, mentoringu, team coachingu, superwizji oraz menedżerów programów rozwojowych w firmie. Można ich znaleźć w odpowiednich (EIA holders, ESIA holders, IPMA holders, ITCA holders) wyszukiwarkach na stronie <https://www.emccglobal.org/accreditation/>.

Na rynku polskim dostępne są też kursy dla coachów, mentorów i menedżerów programów rozwojowych w firmie, czyli z akredytacjami EQA i PMQA. Można je znaleźć dzięki wyszukiwarkom dla EQA holder i PMQA holders.

3 ścieżki akredytacji EMCC EIA dla coachów i mentorów.

Można skorzystać z:

1. wsparcia providera kursu akredytowanego (w ramach kursu) <https://www.emccglobal.org/accreditation/eqa/eqa-awards/>
2. poprzez Centrum Akredytacji EMCC Global. Mail: accreditation.admin@emccglobal.org
3. poprzez udział w Five Day Challenge, w którym kohortę polską prowadzi Centrum Akredytacji EMCC Global w Polsce. <https://www.linkedin.com/company/centrum-akredytacji-emcc-global-polska/>

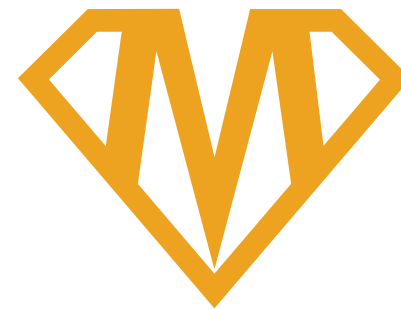
Informacje zebrane przez Centrum Akredytacji EMCC Global w Polsce – Agnieszka Kaseja, Joanna Barakomska, Agnieszka Ert-Eberdt.

Obok znajdziesz kryteria, które należy spełniać ubiegając się o indywidualną akredytację coacha i/lub mentora EMCC EIA.

POZIOM Akredytacji EIA	Foundation	Practitioner	Senior Practitioner	Master Practitioner
Dotychczasowa praktyka				
Długość doświadczenia	1 rok	3 lata	5 lat	7 lat
Liczba godzin pracy z klientem	50 godzin	100 godzin	250 godzin	500 godzin
Liczba klientów	5 klientów	10 klientów	20 klientów	40 klientów
Praktyka w toku				
Feedback klienta	5 w ciągu ostatnich 12 miesięcy	5 w ciągu ostatnich 12 miesięcy	5 w ciągu ostatnich 12 miesięcy	5 w ciągu ostatnich 12 miesięcy
Rozwój zawodowy				
Ciągły rozwój zawodowy CPD	16 godzin rocznie	16 godzin rocznie	32 godzin rocznie	48 godzin rocznie
Superwizja indywidualna zakończona wydaniem opinii przez uprawnionego superwizora	1 h/kwartał w ciągu ostatnich 12 miesięcy	1 h/kwartał w ciągu ostatnich 12 miesięcy	1 h/35 godzin praktyki (jednak nie rzadziej niż raz na kwartał) w ciągu ostatnich 12 miesięcy	1 h/35 godzin praktyki (jednak nie rzadziej niż raz na kwartał) w ciągu ostatnich 12 miesięcy
Refleksje dotyczące praktyki (Reflection on practice)	5 w ciągu ostatnich 12 miesięcy	5 w ciągu ostatnich 12 miesięcy	5 w ciągu ostatnich 12 miesięcy	5 w ciągu ostatnich 12 miesięcy
Wkład w rozwój branży coachingowej/ mentoringowej/ superwizorskiej	Przynależność do organizacji zawodowych	Przynależność do organizacji zawodowych	Przynależność do organizacji zawodowych	Przynależność do organizacji zawodowych i indywidualny oraz wieloletni pozytywny wpływ na branżę w 5 wskazanych obszarach.
Edukacja formalna w zakresie kompetencji opisanych w Ramach Kompetencji	Szkolenie akredytowane EQA na tym poziomie lub inne wartościowe szkolenie (minimum 20 h) i przedstawienie dowodów na posiadanie kompetencji w EQA Equivalence Evidence Log	Szkolenie akredytowane EQA na tym poziomie lub inne wartościowe szkolenie (minimum 150 h) i przedstawienie dowodów na posiadanie kompetencji w EQA Equivalence Evidence Log	Szkolenie akredytowane EQA na tym poziomie lub inne wartościowe szkolenie (minimum 500 h) i przedstawienie dowodów na posiadanie kompetencji w EQA Equivalence Evidence Log	Szkolenie akredytowane EQA na tym poziomie lub inne wartościowe szkolenie (minimum 1800 h) i przedstawienie dowodów na posiadanie kompetencji w EQA Equivalence Evidence Log

NAGRODA

Super M



SUPER M

Mentoring. Mentor. Mentee.

Mentoring według EMCC to wzajemna relacja w celu uczenia się. To niezwykle skuteczny i efektywny sposób rozwoju zawodowego i osobistego pracowników, zarówno mentorów, jak i mentees. Cieszy nas ogromnie rosnąca w ostatnich latach popularność programów mentoringowych. Marka Super M powstała między innymi po to, aby wspierać takie inicjatywy.

Super M to badanie ankietowe oraz raport będący jego podsumowaniem, który pokazuje jak w Polsce są realizowane programy mentoringowe oraz konkurs dla organizatorów tych programów.

Za realizację obu projektów odpowiada sześcioposobowy zespół mentoringowy European Mentoring and Coaching Council Poland. Członkowie zespołu tworzą jednocześnie kapitułę konkursu Super M.

Celem zarówno badania, jak i konkursu, jest promocja najwyższych standardów określonych przez EMCC Global dla programów mentoringowych (International Standards for Mentoring and Coaching Programs – ISMCP), opisanych w niniejszym raporcie.

Punktem wyjścia dla obu inicjatyw jest ankieta, której znaczna część pytań nawiązuje do 6 wspomnianych standardów ISMCP. Do udziału w badaniu, a także do konkursu, zapraszamy wszystkich organizatorów programów mentoringowych w Polsce. Wypełnienie ankiety nie jest równoznaczne z udziałem w konkursie. Uczestnicy mają możliwość wyrażenia lub niewyrażenia zgody na udział w nim. Udział w konkursie jest bezpłatny.

W celu maksymalnego zobiektywizowania wyboru laureatów nagrody Super M kapituła dokonuje oceny programów, kierując się ściśle określonym procesem, analizując odpowiedzi na pytania ankiety zdefiniowane jako kluczowe i wyróżniające.

Finalistami konkursu zostają organizatorzy programów mentoringowych, którzy odpowiedzieli twierdząco na pytania kluczowe. Pytania kluczowe wiążą się bezpośrednio z standardami ISMCP. Zostanie finalistą oznacza, że program spełnia najważniejsze standardy, które wpływają na jakość programu i bezpieczeństwo jego uczestników.

Zostanie finalistą oznacza, że program spełnia najważniejsze standardy, które wpływają na jakość programu i bezpieczeństwo jego uczestników.

Spośród finalistów kapituła wybiera laureatów i wyróżnionych, kierując się odpowiedziami na tzw. pytania wyróżniające oraz biorąc pod uwagę wszelkie informacje dostarczone przez uczestników, w tym opisy programów.

Poszczególne członkowie kapituły przydzielają punkty osobno, nie konsultując się ze sobą. Po podsumowaniu punktów członkowie kapituły spotykają się, aby ustalić ostateczny werdykt.

Nagrodą w konkursie Super M jest prawo do używania tytułu *finalista*, *wyróżniony* lub *laureat Super M*, z określeniem roku, w którym nagroda została przyznana. Wszyscy nagrodzeni otrzymują też pamiątkowe statuetki.

Wszystkich organizatorów programów mentoringowych chcących dowiedzieć się więcej o raporcie i konkursie Super M prosimy o kontakt z zespołem mentoringowym EMCC pod adresem mentoring@emccpoland.org.

Finaliści 2023

KATEGORIA BIZNES

- **Future UP**, BNP Paribas Bank Polska S.A
- **Give Me Wings**, Westwing Sp. z o.o
- **HR Mentoring Grupowy**, CoachWise S.A.
- **Mentoring – program koordynowany**, Hilti Poland sp. z o.o.
- **Mentoring program rozwojowy Top of the top**, Lidl Polska sp. z o.o.
- **Mistrzowskie Synergie**, Budimex S.A.
- **Program Mentoringowy**, CBRE sp.z o.o.
- **Program Mentoringowy DZP**, Kancelaria Domański, Zakrzewski, Palinka
- **Siła Mentoringu 2023**, Philip Morris Polska Distribution Sp. z o.o.

KATEGORIA NGO

- **Akademia Przywództwa Liderów Oświaty**
Fundacja Humanites – Sztuka Wychowania
- **Klub Menterek Sieci Przedsiębiorczych Kobiet**
Fundacja Przedsiębiorczości Kobiet
- **Program mentoringowy TopMinds**
Stowarzyszenie Top 500 Innovators i Polsko-Amerykańska Komisja Fulbrighta
- **Program mentoringowy Fundacji Women in Law**
- **Program Monitoringowy PMI Poland Chapter**
Project Management Institute Poland Chapter
- **Program Mentoringowy Top Woman in Real Estate**
Stowarzyszenie TOP WOMAN for women

KATEGORIA UCZELNIE

W tej kategorii mamy laureata oraz wyróżniony program. Brak innych finalistów.

LAUREACI I WYRÓŻNIENI 2023

KATEGORIA BIZNES



LAUREAT

Energia Kobiet

Grupa Veolia



WYRÓŻNIENIE

Natwest Poland Mentoring Programme

National Westminster Bank

KATEGORIA NGO



LAUREAT

Early Warning Europe

Fundacja Firmy Rodzinne



WYRÓŻNIENIE

Mentoring F2F

Fundacja Mentoring Female2Female



WYRÓŻNIENIE

Program Mentoringowy Fundacji Liderok Biznesu

KATEGORIA UCZELNIE



LAUREAT

Program mentoringowy „Mentoring UW”

Uniwersytet Warszawski –
Klub Absolwentów UW i Inkubator UW



WYRÓŻNIENIE

Program Mentoringowy Politechniki Warszawskiej

Biuro Karier Politechniki Warszawskiej

Dziękujemy!

