

Zostań Mentorem

zostań 
Mentorem.pl

Praca zbiorowa pod redakcją: Mieczysława Bąka i Pauliny Bednarz

Poglądy przedstawione w niniejszej publikacji należą do jej autorów i w żadnym stopniu nie odzwierciedlają stanowiska Unii Europejskiej.

Wszelkie uwagi i zapytania dotyczące publikacji należy kierować pod adres wydawcy:

Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”

ul. Trębacka 4, 00-074 Warszawa

tel.: (22) 630 98 01-04, faks: (22) 826 25 96

e-mail: iped@kig.pl, www.iped.pl

Autorzy:

Mieczysław Bąk

Paulina Bednarz

Przemysław Kulawczuk

Anna Szcześniak

Współpraca:

Piotr Michalik

Andrzej Poszewiecki

Małgorzata Tymorek

Warszawa, 2013

ISBN: 978-83-62556-08-3

Elektroniczna wersja publikacji dostępna na stronach:

<http://www.iped.pl>

<http://www.zostanmentorem.pl>

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.

©Copyright by: Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”.

Spis treści

Rozdział 1 :	MENTORING – ŹRÓDŁO INSPIRACJI I SZANSA NA NOWĄ KARIERĘ.....	5
Rozdział 2:	MOTYWACJA W MENTORINGU – MODELE MOTYWACJI DO UDZIAŁU W PROGRAMACH MENTORINGOWYCH	23
Rozdział 3:	IDEALNY PROGRAM MENTORINGOWY JAKO CZYNNIK WSPIERAJĄCY ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH I ZWIĘKSZAJĄCY POTENCJAŁ RYNKOWY ORGANIZACJI.....	64
Rozdział 4:	MENTORING W PROCESIE ADAPTACJI ZAWODOWEJ, ROZWOJU ZASOBÓW LUDZKICH ORAZ KREOWANIU ŚCIEŻEK KARIERY.....	89
Bibliografia.....		101

MENTORING – ŹRÓDŁO INSPIRACJI I SZANSA NA NOWĄ KARIERĘ



GENEZA MENTORINGU

Skąd wziął się mentoring i jakie są jego korzenie? Dwa krótkie pytania porządkujące wiedzę i wyznaczające początek rozważań, ale bądźmy szczerzy, kto dziś pyta o genezę? Zwłaszcza genezę koncepcji istniejącej oficjalnie zaledwie trochę ponad 30 lat?

Jednak w wypadku mentoringu, warto te pytania nie tylko zadać, ale także poświęcić czas aby zastanowić się nad odpowiedziami. Z genezy mentoringu wynika bowiem jego istota a co za tym idzie definicja, czyli wszystko to, co w niniejszej publikacji postaramy się opisać, nadając naturalnemu procesowi współczesne etykiety. W wypadku mentoringu, trzeba mieć świadomość, że istniejące od dawna narzędzie dostosowujemy do nowych warunków i wykorzystujemy w nowych zastosowaniach, przy czym, jego mechanizm i zasady od wieków pozostają takie same.

Od wieków? Tak, mimo że współczesna koncepcja ma około 30. lat, mentoring jest tak stary, jak ludzkość, a jego naturę oraz istotę relacji mentor – podopieczny można odnaleźć chociażby w do dzisiaj zachowanych źródłach literackich, pochodzących z czasów na długo przed naszą erą. Zacznijmy od źródła dla mentoringu podstawowego, w którego treści znaleźć można źródłosłów wyrażen: mentor i mentoring, czyli od starożytnego eposu greckiego, jakim jest datowana na VIII w p.n.e. „Odyseja” Homera. Jednym z jej bohaterów jest przyjaciel Odyseusza, któremu ten najmądrzejszy z obywateli Hellady, powierza, wyruszając pod Troję, opiekę nad swoim domem i rodziną, ze szczególnym naciskiem na opiekę nad synem – Telemachem. **Mentor**, bo tak nazywał się przyjaciel Odyseusza, z powodzeniem wywiązuje się ze swojego zadania, przekazując Telemachowi wiedzę oraz ucząc go, jak stać się wartościowym człowiekiem i prawdziwym mężczyzną. Zdarza się, że aby wpłynąć na Telemacha Mentor nie przebiera w środkach, ale właśnie tak powinien zachowywać się dobry nauczyciel i przyjaciel – dobrać narzędzia do tematu lekcji oraz osobowości, możliwości i innych uwarunkowań ucznia. Mentorowi udało się to znakomicie.

„Odyseja” nie jest jedynym starożytnym poematem opisującym wyjątkową relację łączącą ucznia z nauczycielem, podobne wątki odnajdujemy także w innych dziełach starożytnego świata, często związanych z motywem podróży bohatera, jak choćby w indyjskich księgach wedyjskich „Upaniszadach”, w których opisana jest relacja Ardżuny i jego mentora Kriszny.

Jeżeli jednak są to przykłady zbyt odległe czasowo, czy kulturowo, spróbujmy sięgnąć do bogactwa popkultury i przyjrzeć się „Gwiezdnym wojnom”, w których mentorów spotykamy co krok. Wystarczy wspomnieć Jodę, Qui-Gon Jinn – mentora Obi-Wana-Kenobiego, który z kolei stał się mentorem Anakina Skywalkera. Można powiedzieć, że wszyscy mistrzowie zakonu Jedi byli wykwalifikowanymi mentorami, opiekującymi się swoimi padawanami, czyli uczniami. We wszystkich wspomnianych przypadkach bohaterowie, którzy mieli szczęście spotykać na swojej drodze mentora, czy mentorów (stosownie do sytuacji i koniecznych w ich życiu zmian), przechodzili wewnętrzną przemianę, dostępowali oświecenia, czy rozwijali się, odkrywali w sobie siły, talenty oraz nieoczekiwane możliwości, czyli otrzymywali z relacji z mentorem to, co w niej najważniejsze.

Idea mentora oraz znane od starożytności (a pewnie też wcześniej) mechanizmy przetrwały do naszych czasów i w latach 80-tych XX wieku zostały w ramach wsparcia menedżerów zarządzających wdrożone do amerykańskiego biznesu, w którym mentoring stał się bardzo popularny. W tej formie trafił na rynek europejski.

Czym więc jest mentoring?

Według definicji **mentoring to „partnerska relacja między mistrzem a uczniem (studentem, pracownikiem itp.), zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, by uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość i nie lękał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji. Obejmuje on także doradztwo, ewaluację oraz pomoc w programowaniu sukcesu ucznia”¹.**

Można więc stwierdzić, że mentoring to proces rozłożony w czasie i doskonałe narzędzie, którego głównym celem jest **„uwolnienie drzemiących w każdym człowieku możliwości i ukrytej głęboko wiedzy”²**, a także rozwijanie jego potencjału, zidentyfikowanie mocnych i słabych stron, budowanie

¹ *Mentoring*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Mentoring>

² Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, WSB - National Louis University, Nowy Sącz, 2009.

umiejętności decydowania i brania sprawy we własne ręce oraz ponoszenia odpowiedzialności za swoje życie i decyzje.

I choć dziedziny, w jakich w praktyce wykorzystywany jest mentoring mogą być różne, jak choćby rozwój duchowy, czy osobisty, to w biznesie mentoring najczęściej dotyczy zagadnień zawodowych i osobowościowych. Jako skuteczne narzędzie w procesie wspierania i aktywizowania pracowników mentoring najbardziej rozpowszechniony jest w dużych korporacjach oraz na uniwersytetach, gdzie relacja uczeń – nauczyciel jest najbardziej naturalna, ponieważ dotyczy profesora i studenta, bądź doktoranta. Coraz częściej wprowadzany jest także do szkół na poziomie średnim, jako nowe narzędzie rozwoju i stymulowania uczniów, zwłaszcza tych najbardziej chętnych do nauki i poszerzania horyzontów. Natomiast w biznesie mentoring jest stosunkowo nową metodą ukierunkowaną na przekazywanie doświadczeń na linii:

- Doświadczony pracownik (MENTOR) –
- nowy pracownik,
 - pracownik zmieniający stanowisko,
 - czy tak zwany talent, czyli pracownik wybitny, np. przeznaczony do awansu itp.

Wprowadzając mentoring do organizacji, należy do jego podstawowego, wspomnianego powyżej celu, dodać inne, bezpośrednio związane z jej potrzebami i celami, a także wynikające z jej strategii czy wartości biznesowych. W niniejszym opracowaniu zostanie wskazany jeszcze jeden aspekt, dla którego warto pomyśleć o wprowadzeniu mentoringu do organizacji, a który pozwoli spojrzeć na ten proces z perspektywy mentora – **mentoring jako alternatywa dla kariery podstawowej, możliwość aktywizacji zawodowej i propozycja rozwoju dla bardziej doświadczonych pracowników** oraz doskonałe narzędzie, pozwalające zachować *know-how* organizacji, a także zintegrować zróżnicowany wiekowo czy światopoglądowo zespół pracowniczy.

W wielu organizacjach mamy do czynienia z **mentoringiem nieformalnym**, realizowanym bez specjalnych struktur organizacyjnych, procedur, czy z góry ustalonych zasad i przepisów. Jest on przede wszystkim wynikiem osobistych relacji pomiędzy mentorem i jego podopiecznym oraz efektem uznania przewagi kompetencyjnej mentora, chęci rozwoju podopiecznego, gotowości poświęcenia czasu i uwagi mentora, a także wzajemnego zaufania i szacunku. Natomiast **mentoring formalny**, powiązany jest z konkretnymi strukturami organizacyjnymi, często funkcjonuje w oparciu o regulamin, w praktyce wspierany jest przez działy HR i zarząd organizacji, co z kolei łączy się z określonymi wymaganiami i oczekiwaniami każdej z zaangażowanych stron

(mentor – podopieczny - organizacja). Mentoring formalny może przybierać następujące formy:

- **mentoring tradycyjny** – mentor opiekuje się jednym podopiecznym,
- **mentoring grupowy** - mentor współpracuje z dwoma lub trzema osobami jednocześnie,
- **e-mentoring** – który jest otwartą formą kształcenia i daje dużą łatwość w nawiązywaniu nowych znajomości i utrzymywaniu ich. W tym wypadku nie ma konieczności spotykania się, ograniczeń czasowych i geograficznych a problematyczne czy ważne kwestie omawiane są przy wykorzystaniu e-maila lub innych komunikatorów, np. internetowych.

Wiemy już, czym jest mentoring (proces, relacja), wiemy dlaczego jest stosowany (rozwój, poszerzenie wiedzy, wzbogacenie doświadczenia itp.), warto jednak zadać jeszcze jedno pytanie, kto tak naprawdę jest zaangażowany w program mentoringowy działający w organizacji i kto ostatecznie będzie z niego czerpał faktyczne korzyści. Najprostsze odpowiedzi to: 1) mentor i podopieczny oraz 2) podopieczny. Ale czy na pewno tylko oni? Otóż nie. W proces mentoringu zaangażowana jest cała organizacja, od zarządu, przez dział HR, pracowników poszczególnych działów, aż do mentora i podopiecznego. Wszystkie zaangażowane strony mogą z mentoringu mieć wymierne korzyści.

Znaczenie mentoringu dla organizacji uczącej się³

Zastanówmy się, jakie korzyści mogą wynikać z mentoringu dla poszczególnych stron procesu, tj.: organizacji, mentora i podopiecznego, inaczej mówiąc, dlaczego warto skorzystać z tego łatwego do wdrożenia i efektywnego narzędzia?

Korzyści dla organizacji

Zacznijmy od **organizacji**, która włoży wysiłek w stworzenie odpowiednich procedur i zasad, w wybór i przygotowanie mentorów oraz podopiecznych, a także zmodyfikuje i dostosuje ich obowiązki zawodowe, aby mogli realizować program mentoringowy, itp. Jakie korzyści wynikające z wdrożenia programu mentoringowego mogą być dla niej istotne?

³ Opracowane na podstawie: Dębska E., *Mentor, coach, facylitator – trzy role doradcy zawodu*, w *Edukacja Dorosłych. Poradnictwo dla dorosłych – refleksje, badania, praktyka*, Półrocznik Nr 1 (62) 2010, Warszawa 2010, ISSN 1230-929 X

Dla organizacji program mentoringowy to szansa na kolejny krok w jej rozwoju i sposób na budowanie różnych przewag konkurencyjnych. Przedsiębiorstwa w zależności od swojej wielkości i możliwości finansowych w różny sposób przysposabiają nowych pracowników do obowiązków i wdrażają w kulturę organizacyjną, a także integrują z zespołem pracowniczym. Niektóre z nich mają opracowane programy wprowadzające, szkoleniowe, seminaria, czy warsztaty dla nowozatrudnionych pracowników, inne przygotowują pakiety informacyjne, a jeszcze inne liczą, że „jakoś to będzie” i zostawiają pracownika samemu sobie. Podobna sytuacja dotyczy pracowników zmieniających stanowiska wewnątrz organizacji. W wielu organizacjach brak również propozycji i rozwiązań dotyczących rozwoju kariery i podnoszenia kwalifikacji dla pracowników 45+. Dla wszystkich tych zakresów mentoring jest ciekawą alternatywą, przynoszącą organizacji wymierne korzyści: finansowe, społeczne, organizacyjne i dotyczące *know-how*.

Korzyści finansowe

Mentoring jest jedną z najtańszych form szybkiego przysposobienia pracownika do jego obowiązków i bardzo efektywną formą szkolenia wewnętrznego i podnoszenia kwalifikacji. Ponadto, dzięki temu, że w mentoringu pracownicy otrzymują od mentora indywidualne i dostosowane do ich faktycznych potrzeb wsparcie, wyraźnie skraca się czas usamodzielnienia pracownika, a co za tym idzie szybciej i skuteczniej może on włączyć się w wypracowywanie zysku przedsiębiorstwa.

Korzyści dotyczące *know-how*

Są to jedne z najważniejszych korzyści, jakie daje mentoring. Korzyści te to łatwiejsze przystosowanie nowych pracowników do stawianych przed nimi wyzwań i obowiązków, zapewnienie wewnętrznego transferu wiedzy w przedsiębiorstwie, a co za tym idzie możliwości zatrzymania i przekazania kolejnemu pokoleniu, wieloletniego doświadczenia mentora/-ów oraz wypracowanego przez niego/nich *know-how*. Dzięki wdrożeniu programu mentoringowego pracownicy nie muszą sami dochodzić do wymaganej i niezbędnej w ich pracy wiedzy, dostają ją odpowiednio już przetworzoną i dostosowaną do realiów przedsiębiorstwa. Można powiedzieć, że „kadra juniorów” w krótkim czasie zyskuje kwalifikacje profesjonalistów. Pracownicy organizacji dostają też jasny sygnał, że ich wiedza oraz umiejętności są wysoko cenione, a więc warto je rozwijać, ponieważ dla przedsiębiorstwa są wartością priorytetową. Przedsiębiorstwo natomiast zyskuje istotne i stabilne zaplecze wiedzy, zapewniające zrównoważony rozwój i przyszłość firmy.

Korzyści organizacyjne

Program mentoringowy, w zależności od celu, dla którego został stworzony, wpływa na elementy dotyczące organizacji przedsiębiorstwa. Może pomóc w budowie mostów międzypokoleniowych, zapobieganiu tworzenia się podgrup (np. ze względu na wiek, rasę, pochodzenie itp.), może też być pomocny w wyławianiu tzw. talentów czy też osób ukierunkowanych na naukę i własny rozwój, a dzięki temu wyłonić grupę liderów i przyszłych menedżerów. Mentoring ma też bardzo dobry wpływ na budowę, w oparciu o potencjał każdego z pracowników, silnego i zaangażowanego zespołu. Nie chodzi tylko o szybkie przystosowanie nowych pracowników do obowiązków zawodowych i przysposobienie ich do zespołu, mentoring to działanie długotrwałe, którego efekty organizacja powinna odczuwać wielokierunkowo. Właściwie realizowany program mentoringowy powinien:

- pozwolić połączyć potrzeby i cele przedsiębiorstwa z celami pracownika, a co za tym idzie umożliwić (dla dobra przedsiębiorstwa) maksymalne wykorzystanie potencjału podopiecznego i jego wewnętrznej motywacji,
- wpłynąć na strukturę i narzędzia systemu motywacyjnego, poprzez umiejętne wzbudzenie w pracownikach automotywacji i dążenia do samorozwoju,
- udrożnić kanały przepływu informacji – niezbędne w prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa,
- wyzwolić w pracownikach kreatywność i przedsiębiorczość, co może mieć bezpośrednie przełożenie na określenie nowych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, zmiany organizacyjne, np. zmianę stylu pracy na zadaniowy, na wykonywany przez grupy międzywydziałowe, tworzone na potrzeby konkretnych projektów, itp.,
- zagospodarować pracowników 55+, którzy mają szansę na zmianę i dalszy rozwój kariery zawodowej w roli mentora,
- stworzyć i/lub w naturalny sposób wyłonić liderów, poprzez rozwijanie w podopiecznych kompetencji społecznych i przywódczych.

Korzyści społeczne

Ten rodzaj korzyści wynika z faktu, że nowy pracownik szybciej orientuje się w nowych warunkach, strukturze organizacyjnej oraz kulturze wewnętrznej organizacji. Dzięki mentorowi w sposób mniej formalny wprowadzany jest do zespołu i nawiązuje konieczne kontakty. Program mentoringowy sprzyja tworzeniu i rozwijaniu sieci powiązań (networking) pomiędzy pracownikami i poszczególnymi działami. Wpływa to na stworzenie przyjacielskiej i otwartej atmosfery współpracy, która umożliwia wykorzystanie „krótszej drogi” w celu rozwiania wątpliwości, czy wyjaśnienia ewentualnych problemów.

W trakcie rozmów z mentorem nowy pracownik poznaje współpracowników, łącznie ich relacje i wzajemne uwarunkowania, dzięki opiece mentora łatwiej przełamuje pierwsze lody. Mentoring przeciwdziała ewentualnemu odrzuceniu „nowego”, ostracyzmowi i tym podobnym zjawiskom negatywnie wpływającym na atmosferę w miejscu pracy, a co za tym idzie na poszczególnych członków zespołu i ich wydajność. Dodatkowo wprowadzenie do zespołu przez darzonego szacunkiem mentora i jego dyskretna opieka daje nowemu pracownikowi czas konieczny na oswojenie się z nową sytuacją i niereagowanie impulsywnie na ewentualne problemy w nawiązywaniu relacji, a w ekstremalnej sytuacji zrezygnowaniu ze stanowiska.

Przedsiębiorstwo posiadające program mentoringowy może liczyć na lojalnych i zmotywowanych pracowników, będących jego wizytówką w otoczeniu, czyli w środowisku lokalnym i budujących pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa w oczach jego potencjalnych pracowników i klientów. Jest to szczególnie istotne w perspektywie zbliżających się zmian demograficznych i niedoboru młodych specjalistów.

Dzięki narzędziu, jakim jest program mentoringowy organizacja może wzmocnić lub wypracować **przewagi konkurencyjne** takie, jak:

- **zatrzymanie lub/i przyciągnięcie wartościowych pracowników** - przedsiębiorstwo, które zapewnia pracownikom indywidualny rozwój, wsparcie w karierze oraz docenia ich wiedzę i zaangażowanie ma szansę zatrudniać najlepszych i lojalnych pracowników, co niewątpliwie daje przewagę konkurencyjną na rynku,
- **skrócenie czasu**, jaki dzięki zaangażowaniu mentorów, będzie upływał od momentu zatrudnienia pracownika do jego całkowitego usamodzielnia i pełnej gotowości do pracy,
- **zatrzymanie w organizacji unikatowej wiedzy, doświadczenia i kontaktów**, jest to istotna przewaga dla organizacji, które zatrudniają pracowników w zawodach wymagających wieloletniego czy wielostopniowego przygotowania, rozległej i pogłębionej, ale też praktycznej wiedzy,
- **ograniczenie problemów związanych ze starzeniem się pracowników organizacji i wynikających z tego konsekwencji** – starsi pracownicy zaangażowani jako mentorzy w program mentoringowy aktywizują się, zyskując nową motywację do pracy. Dzięki świadomości, że ich doświadczenie i wiedza są w organizacji doceniane a oni sami są potrzebni, nie spoczywają na laurach, nie boją się utraty pracy, a przez to spokojniej i lepiej pracują oraz bardziej angażują się w swoje obowiązki, a organizacja zamiast zmagać się z problemem zwiększonej absencji chorobowej pracowników, obniżonej jakości pracy, braku motywacji i wypalenia zawodowego, czerpie korzyści z pracy, lojalności i oddania całego zespołu pracowniczego.

Korzyści dla podopiecznego

W idealnym partnerstwie korzyści, jakie może mieć podopieczny z udziału w programie mentoringowym to:

1. dostęp do *know-how* mentora i uzyskanie wiedzy nieformalnej i przekraczającej wiedzę standardową, możliwą do zdobycia na studiach, kursach itp.,
2. odkrycie własnego potencjału i wykształcenie umiejętności życia z pasją i entuzjazmem,
3. zidentyfikowanie i rozwinięcie silnych stron oraz ograniczenie wpływu słabych stron na podejmowane działania,
4. pobudzenie ciekawości, potrzeby poszukiwania wiedzy, a także kreatywności i przedsiębiorczości,
5. wyznaczenie dostępnych w organizacji ścieżek kariery,
6. znalezienie odwagi do podejmowania wyzwań zawodowych i wyznaczania kolejnych celów zarówno zawodowych, jak i osobistych,
7. wytworzenie i rozwinięcie automotywacji oraz nauczenie się, jak utrzymać ją na wysokim poziomie,
8. uzyskanie lub/i rozwinięcie samoświadomości, dzięki stałej informacji zwrotnej,
9. uwrażliwienie na otaczającą rzeczywistość i rozwinięcie kompetencji społecznych oraz cech przywódczych.

Korzyści dla mentora

Mentoring dla wszystkich zaangażowanych stron jest relacją *win-win*, mentor z udziału w programie ma co najmniej tyle samo korzyści, co jego podopieczny. Omówmy je po kolei.

1. **Potwierdzenie własnych osiągnięć** – czy zdarzyło Ci się kiedykolwiek zastanawiać, co wpisać do własnego CV, ponieważ wszystkie posiadane umiejętności wydawały Ci się oczywiste, podstawowe i nieszczególnie wyróżniające? Oto pierwsza korzyść z tego, że zostałeś mentorem – możesz poznać i realnie ocenić drogę, jaką przeszedłeś od momentu zatrudnienia aż do decyzji o podjęciu się roli mentora. Po latach pracy masz zawodową mądrość, charakteryzującą tylko i wyłącznie praktyków z wieloletnim doświadczeniem, masz również umiejętność dostrzegania zależności i powiązań pomiędzy działaniami, a także przewidywania ich skutków. W relacjach zawodowych potrafisz panować nad uczuciami, korzystać z intuicji i empatii. To wszystko sprawia, że stałeś się kluczowym pracownikiem dla organizacji, w której pracujesz.
2. **Satysfakcja** – nieodłączny element relacji mentor – podopieczny – odczuwasz ją, gdy wyznaczone przez was cele i zadania są skutecznie

realizowane, a Twój podopieczny jest coraz bardziej samodzielny, zmotywowany i gotowy do kolejnego kroku i czekających go wyzwań. Satysfakcja jest także następstwem czasu i uwagi, jakie poświęcasz swojemu podopiecznemu, a także Twojego zaangażowania. Pamiętaj, masz do niej pełne prawo!

3. **Szacunek** – jeżeli jesteś mentorem z dużym prawdopodobieństwem już cieszysz się szacunkiem kolegów i zwierzchników, uznano bowiem, że masz odpowiednią wiedzę, doświadczenia, umiejętności i cechy charakteru, by wziąć pod swoje skrzydła nowego pracownika. Dzięki relacji z podopiecznym możesz go stracić lub pogłębić, pokazując, że nie tylko jesteś kompetentnym specjalistą, ale także wartościowym człowiekiem.
4. **Samopoznanie** – rola mentora daje możliwość lepszego poznania siebie jako człowieka i lidera, ponieważ nawiązana przez Ciebie relacja codziennie będzie stawiać Cię w różnych, często nieprzewidywalnych sytuacjach, wymagających konfrontowania i weryfikowania własnych poglądów oraz wyznawanych wartości z rzeczywistością i poglądami drugiego człowieka. Próbie zostaną poddane także Twój moralny kręgosłup, poczucie humoru i elastyczność, być może będziesz zmuszony skonfrontować je z uprzedzeniami, zawodowymi i powszechnymi mitami itp. To bezcenna możliwość i wiedza – pamiętaj „co Cię nie zabije, to Cię wzmocni”.
5. **Kariera** – w Twoim uporządkowanym życiu zawodowym otworzyły się kolejne drzwi, dzięki którym masz szansę na nową karierę – mentora! Masz szansę rozwinąć swoje zdolności interpersonalne i doradcze, a także poszerzyć własne *know-how* związane z zarządzaniem młodym specjalistą. Może się również okazać, że dzięki pracy z podopiecznym, stawianym mu pytaniom i wspólnym szukaniu odpowiedzi, zapragniesz całkowitej zmiany? Może odkryjesz w sobie nowy potencjał, inne powołanie, może przypomnisz sobie o zapomnianych lub odłożonych na bliżej nieokreśloną przyszłość projektach i zechcesz wreszcie je zrealizować albo bardziej zaangażujesz się we współzarządzanie Twoją organizacją?
6. **Nowa wiedza** – dzięki kontaktom z podopiecznym prawdopodobnie uzyskasz wiedzę (a być może i kompetencje) dotyczącą najnowszych technologii informacyjnych, nowych trendów w tym zakresie i/lub w innych obszarach.
7. **Więzi międzyludzkie** – jedna z najważniejszych wartości, jakie daje mentoring. Aby mentoring był możliwy, konieczne jest zbudowanie relacji opartej o szacunek i zaufanie, jest to możliwe tylko i wyłącznie, gdy uda się wam wzajemnie otworzyć. Dzięki temu masz szansę poznać nowego (ciekawego) człowieka, skorzystać z jego wiedzy, kontaktów i doświadczenia a wdrażając go do organizacji i zespołu pra-

cowniczego z całą pewnością umocnisz i poszerzysz własne relacje ze współpracownikami.

8. **Feedback** – mimo, że jesteś mentorem, nie wiesz wszystkiego, konstruktywny feedback (czyli informacja zwrotna) od podopiecznego pomoże Ci dowiedzieć się czegoś więcej o Tobie, organizacji, Twojej pracy, będziesz miał szansę zobaczyć ją z innej perspektywy, dzięki czemu możliwe będzie dostrzeżenie dodatkowych możliwości zmian, rozwoju, itp.

MENTOR I PODOPIECZNY – NIEROZŁĄCZNY TANDEM

Aby lepiej zrozumieć, jakie cechy powinni posiadać i jakim sprostać wyzwaniom, określmy najpierw, kim są mentor i podopieczny.

Kim jest mentor?

Najogólniej mianem mentora określa się osobę, która dzięki swoim kompetencjom i doświadczeniu w danej dziedzinie jest wzorem do naśladowania i nauczycielem umiejącym tę wiedzę przekazać. Mentor asystuje uczniowi wspierając jego rozwój (osobisty i zawodowy) i wykorzystując w tym celu przede wszystkim swoją wiedzę, *know-how* oraz swoje bogate doświadczenie zawodowe i osobiste.

Kim jest podopieczny?

To najczęściej osoba na początku drogi zawodowej, lub gotowa na kolejny jej etap i nowe wyzwania oraz dalszy rozwój kariery. Zdeterminowana, pracowita i otwarta na nowe doświadczenia, gotowa podjąć współpracę z mentorem, w celu rozwoju zawodowego, wykorzystującego jej silne strony oraz potencjał. Ważne jest aby podopieczny był świadomy celów, jakie chce osiągnąć.

Czy każdy może być mentorem? Jak łatwo się domyśleć, odpowiedź brzmi - nie, nie każdy. Ze względu na specyficzny charakter relacji oraz wyjątkowe możliwości, jakie wynikają z prawidłowo realizowanego programu mentoringowego, mentor musi charakteryzować się określonymi cechami. Przeanalizujmy najważniejsze z nich.

Mentor

Ludzie nie rodzą się mentorami, ale się nimi stają. Aby zostać dobrym mentorem trzeba posiadać określone cechy, mieć ugruntowaną pozycję zawodową, odnosić sukcesy, cieszyć się szacunkiem i poważaniem w miejscu pracy, mieć potrzebę dzielenia się wiedzą i doświadczeniem oraz zdobyć w tym

niewo praktyki. Na pozycję zawodową pracuje się całe życie, nie da się osiągnąć jej w miesiąc, w miesiąc można natomiast odnieść sukces. Jeżeli masz się czym wykazać, a Twoja pozycja zawodowa jest bez zarzutu, sprawdź, czy posiadasz niezbędne kompetencje, charakteryzujące najlepszych mentorów.

Z pewnością **nie każdy może zostać mentorem** nawet jeżeli ma odpowiednią wiedzę, umiejętności, szacunek kolegów w zespole, w którym pracuje a nie ma zdolności pozwalających na ich przekazanie podopiecznemu, to nawet szczerze chęci i zaangażowania nie pomogą. Takim osobom mogą pomóc szkolenia dla mentorów oraz uczciwe przeanalizowanie własnych predyspozycji oraz słabych i mocnych stron.

Mentor – profil kompetencyjny⁴

Mentor to osoba wyjątkowa, bezsprzecznie budząca zaufanie i tworząca dookoła siebie atmosferę sprzyjającą swobodnej wymianie myśli, konstruktywnej dyskusji i głębokiej refleksji. Osoba motywująca do działania i zwiększenia wysiłku, zachęcająca do przyglądania się problemom z różnych perspektyw, ucząca wyciągać wnioski i przewidywać skutki podejmowanych decyzji. Tak najogólniej powinna brzmieć charakterystyka mentora. Spróbujmy jednak przyjrzeć się bliżej kompetencjom, które sprawiają, że stajesz się mentorem doskonałym⁵.

1. **Szacunek i zaufanie** - to elementy podstawowe do zbudowania prawidłowej relacji mentor – podopieczny. Szacunek powinien wynikać z uznania przez podopiecznego Twojej przewagi merytorycznej, czyli przekonania podopiecznego, że dysponujesz odpowiednią wiedzą, doświadczeniem i kompetencjami, które pozwolą Ci rozwijać jego umiejętności i wspólnie z nim osiągać wyznaczane cele. Podopieczny powinien mieć także pewność, że omawiane w trakcie spotkań problemy zostaną tylko pomiędzy wami. Zaufanie to element niezbędny, umożliwiający otwarcie się podopiecznego na Ciebie i szczerze wyrażanie przez niego własnych opinii, wątpliwości, obaw i potrzeb a w konsekwencji budowę prawdziwej relacji mistrz-uczeń.

⁴ Na podstawie: *Program mentorski. Podręcznik mentoringu*, Collegium Wratislaviense dla Wyższej Szkoły Lingwistycznej, 1/07/2011, www.dziekanatonline2011.wsl.edu.pl/download.php?id=4762, s.5-7, dostępne w Internecie 5/03/2013.

⁵ Na podstawie: Clutterbuck D., *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa 2002, s.76-84.

2. **Rozumienie siebie** – to powinna być Twoja główna cecha jako mentora. Znasz siebie tak dobrze, jak to jest możliwe i jesteś świadomy swoich słabych i mocnych stron, rozumiesz, w jaki sposób uczysz się, co Ci w nauce pomaga, a co ją utrudnia, co Cię motywuje, a co sprawia, że czujesz się zniechęcony itp. Rozumienie siebie to również świadomość własnych ograniczeń i umiejętność określenia granic możliwości. Tylko wtedy, gdy będziesz znać i rozumieć mechanizmy rządzące Twoim życiem, będzie w stanie pomagać innym.
3. **Empatia i inteligencja emocjonalna** - cechy, które pozwalają dotrzeć do innych, wczuć się w ich sytuację, odkryć motywy i obawy oraz zrozumieć pojawiające się emocje i uczucia. Dobrze jest, gdy naturalne predyspozycje podparte są fachową wiedzą psychologiczną, dotyczącą ludzkich zachowań.
4. **Komunikatywność** - to kolejna z istotnych cech mentora, ponieważ nie chodzi tylko o łatwość wyrażania własnego zdania, czy podejmowania kontaktu z drugim człowiekiem, lecz o umiejętność aktywnego słuchania, która zakłada otwarcie na drugą osobę, okazanie jej szczerego zainteresowania oraz umiejętność analizy treści pozawerbalnych zawartych w gestach, mimice, reakcjach emocjonalnych itp. Słuchanie wiąże się też z umiejętnością powstrzymywania się od nieprzemyślnych reakcji i udzielania pochopnych pouczeń. Mentor powinien umieć panować nad własnymi reakcjami i dostosowywać je do indywidualnych potrzeb podopiecznego.
5. **Zdolność konceptualizacji** – to umiejętność rozumienia i nazywania problemu, w czym pomagają doświadczenie oraz wiedza zdobyta w trakcie lektur, z którymi miałeś okazję zapoznać się w czasie pracy i własnych naukowych poszukiwań. Wiedza i doświadczenie powinny także pozwolić Ci w łatwy i przejrzysty sposób przekazać podopiecznemu złożone pojęcia i idee oraz zagadnienia zawodowe.
6. **Wiedza merytoryczna i umiejętności zawodowe** – warunek obligatoryjny - nie można pełnić funkcji mentora, nie będąc specjalistą w swojej dziedzinie, mentor musi stanowić dla podopiecznego wzór dobrych praktyk i właściwych zachowań, również, o ile nie przede wszystkim, zawodowych. Mentorzy z założenia powinni także **rozwijać i stale poszerzać swoją wiedzę**, być otwarci na nowe doświadczenia i projekty, w których mogą realizować i rozwijać pasje zawodowe, powinni korzystać z dostępnych form podnoszenia kwalifikacji i rozwoju kompetencji. Skuteczny mentor to taki, który nie zgadza się z postawą: **wszystko wiem i wszystko potrafię**, ponieważ jest ona zaprzeczeniem idei mentoringu.
7. **Potrzeba wpływania na rozwój innych** – co wiąże się z altruizmem, zainteresowaniem losem innych oraz umiejętnością cieszenia się z ich sukcesów.

8. **Zdolności przywódcze i liderskie** – są one niezbędne w początkowej fazie mentoringu, w której mentor kieruje relacją mentorską i na bieżąco obserwuje rozwój wiedzy i kompetencji podopiecznego oraz tempo jego postępów, tak by we właściwym momencie oddać w jego ręce kierownictwo w procesie mentoringu, co pozwoli na lepsze dostosowanie procesu do jego potrzeb i tym samym wpłynie na efektywniejszą naukę i szybsze usamodzielnienie.
9. **Poczucie humoru** – to ostatnia cecha, jaką powinien posiadać mentor. Poczucie humoru wpływa na jakość relacji, ponieważ pomaga przełamywać bariery, rozładowywać napięcie, tworzyć bardziej przyjazną atmosferę pracy, pozwala też nabrać dystansu do siebie, sytuacji i pojawiających się problemów itp.

Mentor - główne zadania

1. Mentor - lider

Zadaniem mentora jako lidera jest przede wszystkim kształtowanie w podopiecznym motywacji, samodzielności i odpowiedzialności za własne decyzje i realizowane zadania. Pomocna w ich osiągnięciu jest możliwość obserwowania mentora w działaniu, w trakcie którego ma on okazję pokazać podopiecznemu podstawowe zasady realizacji zadań oraz zwrócić uwagę na elementy i możliwości tkwiące w otoczeniu, które podopieczny mógłby pominąć. Lider powinien zdawać sobie sprawę, jak istotne dla rozwoju i usamodzielnienia podopiecznego jest praktyczne wykorzystanie zdobytej przez niego wiedzy, dlatego powinien kłaść duży nacisk na metody aktywizujące podopiecznego do działania. Mentor-lider powinien też dążyć do zrozumienia przez podopiecznego środowiska, w którym będzie funkcjonował i zasad w nim panujących, dlatego jakiegokolwiek działania powinny być poprzedzone i wsparte dyskusją.

2. Mentor - doradca/specjalista

Do głównych zadań mentora w tym zakresie należy integracja procesu kształcenia, przez który przechodzi podopieczny oraz ułatwienie i wskazanie mu możliwości rozwoju, a także, na każdym z kolejnych etapów, służenie mu radą i pomocą. Dobrze jest, gdy mentor posiada specjalistyczną wiedzę z poniżej określonych obszarów i potrafi w ich zakresie wspomóc podopiecznego:

- **możliwe bariery rozwoju osobistego** - zadaniem mentora jest wsparcie ucznia w ich identyfikacji, analizie i eliminacji;
- **indywidualne style uczenia się i pracy** - wiedza i doświadczenie w tym zakresie pozwolą na spersonalizowanie procesu nauczania, tak by był on bardziej skuteczny a dodatkowa wiedza o dostępnych narzędziach i sposobach nauczania (np. testach, ankietach,

mapach myśli itp.), umożliwi mentorowi, a przede wszystkim podopiecznemu pogłębienie samowiedzy i dalszy rozwój poprzez skuteczniejszą naukę;

- **szanse i możliwości rozwoju** – mentor powinien znać możliwości związane z podnoszeniem kwalifikacji, rozwojem kompetencji itp., jakie oferuje organizacja. Należą do nich dodatkowe szkolenia, warsztaty, kursy, konkursy, wyjazdy, konferencje, uczestnictwo w projektach, itp. Poprzez zachęcanie podopiecznego do korzystania z wymienionych form doskonalenia zawodowego, mentor stymuluje intelektualnie podopiecznego, rozbudzając w nim wewnętrzną ciekawość otaczającym go światem i kolejnymi szczeblami samorozwoju i rozwoju zawodowego.

3. Mentor – ewaluator

W tym wypadku mentor pełni rolę osoby ewaluującej postępowanie i skuteczność działania ucznia oraz pobudza go do dokonywania samooceny. W mentoringu ewaluacja powinna odbywać się dosyć często i dotyczyć wszystkich aspektów przyjętej i realizowanej ścieżki rozwoju.

Podopieczny - główne zadania

Podopiecznym może zostać każdy pracownik, który chce przyswoić sobie wiadomości niezbędne do wykonywania danej pracy.

Zadania podopiecznego w procesie mentoringu

Zarówno mentor, jak i podopieczny muszą mieć jasno określone zadania i obowiązki, których powinni być świadomi w momencie nawiązywania współpracy. Do podstawowych zadań podopiecznego będzie przede wszystkim należeć:

- uświadomienie sobie i zrozumienie powodów, dla których postanowił wziąć udział w programie,
- zapoznanie się z zasadami programu oraz, o ile to możliwe, opiniami innych uczestników programu, co do jego przebiegu, osiągniętych korzyściach i możliwych trudnościach,
- poznanie kandydatów na mentorów, aby móc przygotować się do jego wyboru oraz do późniejszej współpracy, dobrze byłoby aby podopieczny dowiedział się, jak najwięcej o potencjalnym mentorze, poszukując informacji o jego specjalizacji, realizowanych przez niego projektach, osiągnięciach zawodowych itp.,
- pełne zaangażowanie w przebieg mentoringu, poprzez opracowywanie i zadawanie pytań, wymianę z mentorem refleksji i spostrzeżeń, a także, jeśli to konieczne, zwrócenie się z prośbą o pomoc czy sugestie dotyczącej zmian celów czy też nowego ich wyznaczenia,

- wzięcie odpowiedzialności za własny samorozwój, poprzez m.in. punktualne przychodzenie na spotkania z mentorem, przygotowywanie się do spotkań, wykonywanie zleconych zadań, dążenie do realizacji wyznaczonych celów i określanie nowych,
- wnoszenie aktywnego wkładu w relację z mentorem, a nie tylko bazowanie na działaniu mentora.

Dobór kandydatów do programu mentoringowego

Odpowiednio działający program mentoringowy to nie tylko zmotywany podopieczny i świetnie przygotowany mentor, to także umiejętny wybór ostatecznych uczestników programu i połączenie ich we współpracujące ze sobą pary. We właściwym doborze kandydatów pomogą poniższe wskazówki.

- Bardzo ważne jest **określenie celu programu mentoringowego**, może nim być wdrożenie do organizacji nowych pracowników, przekwalifikowanie pracowników wieloletnich, przeciwdziałanie wykluczeniu osób starszych, tworzenie międzypokoleniowych mostów, tworzenie interdyscyplinarnych zespołów zadaniowych, zmotywowanie grupy pracowników, wyłonienie naturalnych liderów i przygotowanie ich do awansu i wiele innych. Wiedząc „CO” organizacja chce osiągnąć poprzez realizację programu, będzie wiadomo do „KOGO” skierować zaproszenie do udziału w programie mentoringowym.
- Jednak określenie potrzeby i celu uruchomienia programu mentoringowego, nie wystarczy, konieczne jest **sprawdzenie potrzeb w zakresie uczestnictwa w takim programie**, bowiem nie każdy potencjalny uczestnik czuje potrzebę podjęcia współpracy z mentorem i nie każdy potencjalny mentor chce nim zostać. Chęć współpracy z mentorem może być różna na poszczególnych szczeblach kariery, niektórzy będą na nią gotowi już na początku swojej drogi zawodowej, zdając sobie sprawę, że dzięki niej mogą zyskać szybszy start i poszerzyć kompetencje, a także popracować nad pewnością siebie i własnym potencjałem, inni natomiast będą gotowi na podjęcie współpracy dopiero w momencie napotkania barier w dalszym rozwoju, zmagania się z wypaleniem zawodowym czy konieczności szybkiego przekwalifikowania się, lub bliskiego awansu.
- **Nie każdy też chce zostać mentorem**, mimo, że spełnia wszystkie formalne wymagania i ma oczekiwane kompetencje. Zdarza się, że tego typu propozycja staje na drodze zawodowej znakomitego specjalisty, który jednak nie chce rezygnować z własnych planów i ambicji dotyczących własnego rozwoju, a także poświęcać czasu dla innych. W takim wypadku jakikolwiek przymus, nawet delikatny może do-

prowadzić do sytuacji, w której mentor nie będzie angażować się w pełni w realizację programu, nie poświęci odpowiedniej ilości czasu i uwagi swojemu podopiecznemu, nie podzieli się z nim z trudem wypracowaną wiedzą i zdobytym doświadczeniem, a przez to założenia i cele programu mentoringowego nie zostaną zrealizowane.

- Pewne wątpliwości budzi także **łączenie funkcji mentora z funkcją bezpośredniego zwierzchnika**. W najlepiej pojętym interesie obu stron, nie należy tych funkcji łączyć, ponieważ może dochodzić do konfliktu interesów, a program mentoringowy prawdopodobnie nie przyniesie oczekiwanych rezultatów. Trudno bowiem wyobrazić sobie aby relacja mentor – podopieczny miała w tym wypadku za podstawę szczerść, zaufanie i swobodę wypowiedzi. Wynika to z faktu, że do zadań przełożonego przede wszystkim należy ocena pracownika i jego dyscyplinowanie oraz reagowanie na ewentualne problemy i szukanie sposobów ich rozwiązania, co mija się z rolą cierpliwego, zaangażowanego nauczyciela i wspierającego przyjaciela, jakim powinien być mentor. Drugim problemem przy łączeniu obu funkcji jest konieczność zachowania zasady równego traktowania pracowników, byłoby to utrudnione, jeżeli nie niemożliwe, ponieważ relacja mentor-podopieczny z założenia opiera się o bliższy kontakt i zaangażowanie.
- Podstawową zasadą powinna być **dobrowolność udziału w programie**. Arbitralne decydowanie o włączeniu do programu może uniemożliwić jakąkolwiek współpracę, a przez potencjalnego podopiecznego może zostać odebrane jako sygnał, że sobie nie radzi i sugerowane jest aby skorzystał z pomocy. Dla potencjalnego mentora wcielenie do programu bez jego zgody, może nie tyle zaświadczać o jego wiedzy i umiejętnościach, a także pokładanych w nim nadziejach, ile może być odbierane przez niego jako dodatkowe, pozazawodowe obciążenie, utrudniające realizację jego własnych ambicji zawodowych lub osobistych.
- **Dobrowolność doboru par i nawiązywania relacji mentor-podopieczny**. Najlepsze rezultaty daje wybór mentora przez podopiecznego. Wybór powinien być dokonany spośród maksymalnie trzech przedstawionych podopiecznemu mentorów, w oparciu o wiedzę, jaką na ich temat dysponuje, zakresu ich zainteresowań zawodowych, osiągnięć i istotnych dla podopiecznego cech charakterologicznych. Dzięki temu zostaje zachowana zasada wolności wyboru a podopieczny już na początku musi sprecyzować swoje oczekiwania wobec mentora. Narzucenie współpracy którejkolwiek ze stron może skutkować niemożnością nawiązania relacji, a co za tym idzie przedwczesnym jej zakończeniem.

- Warto zwrócić uwagę na **stopień zażyłości** pomiędzy mentorem a podopiecznym - zbyt duży może mieć wpływ na profesjonalne podejście do procesu mentoringu, za mały - na jego efektywność, a także na wzajemny szacunek – podopieczny powinien szanować wybranego przez siebie mentora przede wszystkim za jego wiedzę i umiejętności, dobrze jest jeśli szacunek dotyczy także cech, jakie charakteryzują mentora jako człowieka.
- Bardzo istotna jest **różnica doświadczeń zawodowych** pomiędzy mentorem a podopiecznym, jeżeli różnica jest niewielka niemożliwa jest realizacja podstawowego celu programu mentoringowego, jakim jest przekazywanie wiedzy, doświadczenia i rozwój kompetencji podopiecznego, w omawianym przypadku nie ma czego przekazać. Jeżeli natomiast różnica w doświadczeniu zawodowym i poziomie posiadanej wiedzy jest bardzo duża, problemem może okazać się trudność w ustaleniu wspólnego kodu językowego, a także pojawiające się znużenie i brak zaangażowania ze strony mentora, ponieważ musi tłumaczyć podopiecznemu pojęcia i zagadnienia w jego przeświadczeniu podstawowe, tak, jakby profesor uniwersytecki uczył dzieci w przedszkolu alfabetu. W konsekwencji podopieczny z powodu niemożności pokonania dystansu merytorycznego, może się wycofać i zaprzestać kontaktu z mentorem.
- **Kompatybilność zachowań i stylów** – dobrze jest jeżeli mentor i podopieczny mają podobne style pracy, schematy zachowań oraz reprezentują podobne osobowości, niewątpliwie ułatwia to współpracę i pozwala unikać konfliktów i nieporozumień.
- Podstawą zbudowania dobrej relacji jest także **pełne zaangażowanie obu stron** oraz **zgodność co do celów**, jakie chcą osiągnąć dzięki podjętej współpracy – cel wyznaczony przez podopiecznego powinien obligować mentora do treści proponowanego przez niego nauczania, bo trzeba pamiętać, że to podopieczny ostatecznie zarządza procesem mentoringu i kreuje własną karierę, a co za tym idzie przyszłość.

MOTYWACJA W MENTORINGU – MODELE MOTYWACJI DO UDZIAŁU W PROGRAMACH MENTORINGOWYCH



Motywacja w mentoringu jest jednym z podstawowych narzędzi, jakimi dysponuje mentor, a które bezpośrednio wpływa na podopiecznego i realizowane przez niego zadania i osiągnięte cele, a co za tym idzie na ostateczny efekt programu mentoringowego. Dlatego też niezwykle istotny dla działań podejmowanych przez podopiecznego oraz zabiegów motywacyjnych mentora jest moment określenia celu/-ów, do którego podopieczny będzie dążył w trakcie procesu mentoringowego, lub na poszczególnych jego etapach. Aby podopieczny był odpowiednio zmotywowany, cele przed nim stawiane muszą być: **istotne, jasno określone** i co najważniejsze **osiągalne**. Prawdopodobieństwo osiągnięcia celu i odniesienia sukcesu ma ogromny wpływ na wzrost poziomu motywacji u pracowników, przy czym należy zaznaczyć, że poziom motywacji będzie również zależał od wysiłku i ryzyka związanego z wykonywaną czynnością.

W lepszym zrozumieniu zależności pomiędzy poziomem motywacji a efektywnością działania pomocne będą dwa, sformułowane w 1908 r., prawa R.M. Yerkesa i M.D. Dodsona. **Pierwsze prawo Yerkesa-Dodsona** mówi, że wraz ze wzrostem motywacji znacząco wzrastają sprawność i skuteczność działania, rosną one jednak tylko do momentu, gdy zostaje osiągnięty poziom optymalny, w wypadku, gdy w dalszym ciągu wzrasta motywacja, to skuteczność i jakość działania obniżają się, a w skrajnych przypadkach osiągają poziom uniemożliwiający sprawne działanie. **Według drugiego prawa Yerkesa-Dodsona** wysoką jakość i skuteczność działania przy prostych zadaniach i łatwych czynnościach osiąga się przy wysokim poziomie motywacji, natomiast do realizacji działań trudnych i złożonych, rekomendowany jest stosunkowo niski poziom motywacji.

Słowo **motywacja** zostało odmienione już przez wszystkie przypadki, zatem więc przejdziemy dalej spróbujemy określić, co rozumiemy pod terminem „motywacja”? **Motywacja** to stan gotowości do podjęcia określonego działania, jest to siła, która napędza do osiągnięcia wyznaczonych celów oraz do pokonywania pojawiających się trudności. Motywacja to także suma procesów psychicznych i fizjologicznych, które odpowiadają za ludzkie działanie od momentu podjęcia decyzji o realizacji zadania, przez ukierunkowanie i podtrzymanie działania aż do momentu jego zamierzonego zakończenia.

Zarówno w kontekście zarządzania organizacją, jak i realizowania programu mentoringowego bardzo przydatna jest umiejętność motywowania innych, ale również motywowania samego siebie (automotywacja). Charakteryzuje ona efektywnych menedżerów oraz skutecznych mentorów. Proces motywacji, jakiemu podlegają pracownicy, czy podopieczni, z założenia ma prowadzić do wzrostu ich zaangażowania, co przekłada się najpierw na ich indywidualny sukces, a ostatecznie na sukces całej organizacji.

Proces motywacyjny składa się z kilku etapów, do których należą:

- „wzbudzanie energii;
- ukierunkowywanie wysiłku na cel;
- selektywność uwagi w stosunku do bodźców – zwiększenie wrażliwości na bodźce istotne;
- zorganizowanie reakcji w zintegrowany wzorzec;
- kontynuowanie czynności, dopóki warunki, które ją zapoczątkowały nie ulegną zmianie;
- pobudzenie emocjonalne – uczucia dodatnie (w przypadku realizacji zamierzeń) lub ujemne (w przypadku niespełnienia)”⁶.

Właściwie zastosowany proces motywacyjny powinien pobudzić i utrzymać na wysokim poziomie zaangażowanie podopiecznego w trakcie realizowanego wspólnie z mentorem programu mentoringowego, a także podczas wykonywania zleczanych mu zadań oraz powinien sprawić, by zadania te i zachowania podopiecznego były zgodne z celami organizacji. Proces motywacyjny powinien także wyzwolić w podopiecznym ambicję, kreatywność, poświęcenie, potrzebę samorealizacji oraz dalszego rozwoju.

Motywacja – podziały wewnętrzne

Wyróżniamy dwa główne rodzaje motywacji: **motywację wewnętrzną i motywację zewnętrzną**. Dzięki **motywacji wewnętrznej** wykonywana czynność, czy podejmowane działanie stają się celem i nagrodą samą w sobie i nie wymagają dodatkowego wzmocnienia. Nagrodą w tym przypadku jest możliwość samodoskonalenia, a także rozwój własnych talentów i predyspozycji. Jedną z najważniejszych cech motywacji wewnętrznej jest to, że jest ona znacznie silniejsza od motywacji zewnętrznej, ponieważ jej źródłem są nasze potrzeby. Motywacja wewnętrzna wynika z naszych wartości i aktywności oraz jest efektem realizacji naszych zainteresowań i pasji. Towarzyszą jej przyjemność, zadowolenie i satysfakcja płynące z podejmowanych działań, a włożony w zadanie wysiłek postrzegany jest jako mniejszy niż w przypadku,

⁶ *Motywacja*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Motywacja>, dostępne w Internecie 5/03/2013.

gdy wykonywanie tych samych czynności wynika ze wzmocnienia elementami motywacji zewnętrznej. **Motywacja zewnętrzna** natomiast jest efektem wzbudzenia w pracowniku potrzeby podjęcia działania, poprzez zastosowanie określonych kar lub nagród czy też innych mierzalnych korzyści. Przyczyna podjęcia działania i kontrola nad jego realizacją pochodzą z zewnątrz i często są niezależne od danej osoby. Są także niezwiązane z jej potrzebami czy zainteresowaniami. Z motywacją zewnętrzną kojarzy się realizowanie działań pod przymusem, a jej nieodłącznym elementem jest **system kar i nagród**, połączony z regulaminem ich stosowania. Motywacja zewnętrzna, poza swoją podstawową rolą - pobudzeniem do działania, ma jeszcze dwie inne funkcje: **informacyjną i kontrolną**. Z funkcją informacyjną łączy się stosowanie nagród, będących następstwem prawidłowo wykonanej pracy. Dla pracownika, czy w wypadku mentoringu podopiecznego, zastosowanie nagrody przez mentora jest sygnałem, że działania podopiecznego są akceptowane a on sam zasługuje na uznanie. Natomiast zastosowanie w stosunku do podopiecznego kar, lub straszków w stylu: *jeżeli nie osiągniesz założonego wyniku, to...* pełni **funkcję kontrolną**. Jej podstawą jest strach przed karą. I choć trzeba przyznać, że w pewnym stopniu strach może wpływać motywująco, to w dłuższej perspektywie prowadzi raczej do unikania odpowiedzialności i szukania wymówek, o wywołaniu jakiegokolwiek automotywacji nie wspominając.

Ze względu na zastosowanie odpowiednio kar lub nagród, motywację zewnętrzną można dodatkowo podzielić na **motywację negatywną** (ujemną) i **motywację pozytywną** (dodatnią). Motywacja negatywna oparta jest o kary i unikanie. U jej podstaw leży lęk przed utratą tego, co ważne, np. zajmowanego stanowiska, wysokości wynagrodzenia, czy pracy w ogóle. Lęk w celu uniknięcia kary jest tu podstawowym czynnikiem motywującym do działania. Motywacja pozytywna natomiast ma przede wszystkim, poprzez uzyskanie dodatkowych nagród, dać możliwość osiągnięcia lepszego niż dotychczas poziomu zaspokojenia potrzeb pracownika, takich, jak dodatkowe nagrody pieniężne, uznanie u przełożonych itp.

W dłuższej perspektywie stosowanie motywowania zewnętrznego (w jakiegokolwiek formie) jest mniej skuteczne niż oparcie systemu motywacyjnego o trudniejszą do uzyskania i utrzymania, ale wartościowszą i skuteczniejszą motywację wewnętrzną. Wynika to z faktu, że nikt nie lubi być manipulowany, nawet jeżeli elementem manipulacji są cenne i pożądane nagrody. Za to od najmłodszych lat lubimy odnosić sukcesy oraz badać i przesuwając granice naszych możliwości, co pobudza wewnętrzną satysfakcję, umacnia przekonanie, że damy sobie radę, a także otwiera na dalsze doświadczenia. Ponadto długotrwałe bazowanie na karach i nagrodach oraz stosowanie przymusu i presji zewnętrznej z całą pewnością powoduje zatracenie satysfakcji i przyjemności płynących z wykonania zadania, czynników będących integralnymi elementami

mi motywacji wewnętrznej, a co za tym idzie wszelkie zadania odbierane są tylko i wyłącznie jako działanie przymusowe, a nie jako wyzwanie i możliwość sprawdzenia się, co z kolei może prowadzić do unikania odpowiedzialności oraz szukania powodów uniemożliwiających wykonanie powierzonych zadań.

W każdej organizacji najbardziej poszukiwani są pracownicy oraz liderzy, którzy potrafią działać przede wszystkim w oparciu o motywację wewnętrzną, a także umieją wzbudzać ją u innych. Mentorzy są w tej uprzywilejowanej sytuacji, że mają możliwość dokładnego poznania swojego podopiecznego, jego systemu wartości, oczekiwań i pasji oraz takiego dobrania celów programu i działań z nich wynikających, aby były one zgodne z tym, co dla podopiecznego najważniejsze i dawały mu satysfakcję oraz pobudzały do dalszego rozwoju, utrzymując jego motywację stale na wysokim poziomie.

Co pobudza nas do działania – najważniejsze teorie motywacyjne

Odkąd zaczęto interesować się problemem dotyczącym tego, co wyzwala w ludziach aktywność, stworzono wiele teorii próbujących jednoznacznie określić i sklasyfikować przyczyny aktywności. W wypadku każdej nowotworzonej teorii punktem wyjścia było ustalenie podstawowych potrzeb i celów tożsamy dla każdego człowieka, których potrzeba zrealizowania staje się na tyle silnym bodźcem aby pobudzić jednostkę do działania i podjęcia nawet dużego wysiłku. Poniżej przedstawimy założenia kilku teorii motywacji, które szczególnie zaważyły na współczesnym podejściu do motywowania pracowników i wskażemy główne determinanty, stanowiące podstawę każdej z nich. Pozwoli to nie tylko na poszerzenie ogólnej wiedzy na temat systemów motywacyjnych, ale także umożliwi lepsze zrozumienie ludzi, w tym Twojego podopiecznego, i przyczyn ich postępowania. Z całą pewnością zauważysz, że choć często nieświadomiony, wpływ omawianych teorii, można dostrzec w poglądach i postawach członków organizacji (współpracowników, menedżerów itp.), być może jedna z nich stała się podstawą do stworzenia funkcjonującego w Twojej organizacji systemu motywacyjnego? Zawarta tu wiedza pomoże Ci świadomie podejść do procesu motywacji w relacji mentor – podopieczny, a także da podstawę do dalszych studiów i poszukiwań.

Początkowo nie zadawano pytań, a pracowników próbowano zmotywować stosując **środki przymusu**, takie jak przemoc fizyczna i psychiczna, kary oraz zastraszanie. Jak łatwo się domyśleć takie „motywatory” umożliwiały osiągnięcie wyznaczonych celów, ale o zwiększaniu jakiegokolwiek motywacji, czy satysfakcji wynikających z wykonywanej pracy nie mogło być mowy. Pracownicy byli zmęczeni, zastraszeni i zniechęceni a pracę traktowali nie jak formę samorealizacji, ale jak zło konieczne do utrzymania przy życiu siebie i swoich rodzin. Po pewnym czasie zaczęto posługiwać się **perswazją** (infor-

mowanie, doradzanie, perswazja emocjonalna, intelektualna oraz duchowa) i włączono **zachęty: materialne** w postaci podwyżki płac, premii czy nagród oraz **niematerialne**, takie jak odpowiednio dobrane zadania, korzystniejsze sposoby rozliczania, pochwały, dodatkowe przywileje, co w rezultacie dawało komfort psychiczny, czyli wolność od strachu i przemocy, poprawiając tym samym sytuację robotników i ich podejście do pracy.

Kiedy wreszcie badacze zainteresowani problematyką motywacji zaczęli zadawać pytania, okazało się, że wszystko sprowadza się do jednego: **co nas motywuje do pracy i zwiększonego wysiłku oraz powoduje wzrost zaangażowania w podejmowane działania?** Odpowiedzi, jakie uzyskiwano, zmieniły się w zależności od czasu prowadzenia badań, grupy focusowej i poziomu dostępnej wiedzy.

Naukowa szkoła organizacji Taylora

Jedną z pierwszych znaczących teorii motywacyjnych, były założenia **naukowej szkoły organizacji Taylora**. Taylor zainteresował się problematyką motywacji, chcąc na przełomie XVIII i XIX w. zwiększyć wydajność amerykańskich robotników. Podstawą dla jego założeń była idea *homo economicus* sformułowana przez Johna Stuarta Milla. Idea ta zakładała, że „człowiek jako istota działająca racjonalnie zawsze dąży do maksymalizacji osiągniętych zysków i dokonywania wyborów ze względu na wartość ekonomiczną rezultatów tych wyborów.”⁷ Taylor uznał więc, że najlepszym czynnikiem motywującym robotników do pracy i zwiększonego wysiłku są pieniądze. Oczekiwał, że przedstawiając prostą zależność pomiędzy większą wydajnością a wyższym wynagrodzeniem, w naturalny sposób skłoni pracowników do podejmowania tylko takich działań, które będą gwarantowały osiągnięcie celu, jakim jest wyższe wynagrodzenie. Jego założenia sprawdziły się częściowo, ponieważ w wyniku zastosowania teorii w praktyce udało się zwiększyć produktywność, niestety nie wynikała ona ze zmotywowania pracowników oczekiwanymi zyskami, lecz ze strachu przed niewyrobieniem normy i tym samym utratą pracy. Przeciwnicy teorii Taylora, podkreślili jeszcze jeden fakt, że nie można wiarygodnie określić wpływu bodźców materialnych, ponieważ nigdy nie występują one w sytuacji izolowanej od innych elementów, takich jak sama natura pracy czy relacje panujące w organizacji.

TEORIE POTRZEB

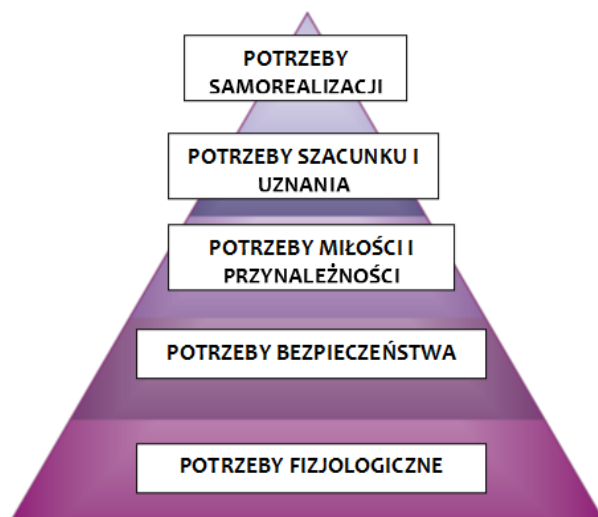
Teorie potrzeb stanowią jedną z najważniejszych grup teorii dotyczących motywowania, pojawiają się tu takie postaci, jak Maslow, Herzberg, czy Mc-

⁷ *Homo oeconomicus*, http://pl.wikipedia.org/wiki/Homo_oeconomicus, dostępne w Internecie 5/03/2013.

Gregor, a ich wpływ na istniejące obecnie systemy motywacyjne jest nie do przecenienia. Mimo, że powstały nowsze i prawdopodobnie skuteczniejsze w praktycznym zastosowaniu teorie motywacyjne, to jednak piramida potrzeb Maslowa, znana jest każdemu, kto choć zetknął się z tematyką motywacji, a wielu nadal uznaje jej ponadczasową aktualność.

Teoria potrzeb A. Maslowa

Jest to teoria mająca ogromny wpływ na problematykę dotyczącą motywacji. **A. Maslow** uznał, że człowiek podejmując działanie dąży do zaspokojenia wielu, zróżnicowanych pod względem hierarchii potrzeb. Maslow wydzielił **pięć poziomów potrzeb**. Jako najbardziej podstawowe uznał **potrzeby fizjologiczne**, następnie **potrzeby bezpieczeństwa**, **potrzeby społeczne**, **potrzeby szacunku** oraz ostatnie – **potrzeby samorealizacji**. Stwierdził też, że są one realizowane w ściśle określonym porządku, czyli od potrzeb fizjologicznych do potrzeb samorealizacji, z zastrzeżeniem, że aby móc zacząć zaspakajając potrzeby wyższego rzędu, muszą być zaspokojone potrzeby niższego rzędu. Kiedy są one zaspokojone, przestają stanowić źródło motywacji i tę funkcję przejmują potrzeby wyższego rzędu. Najprostszym przykładem ilustrującym tę teorię w praktyce, jest wyobrażenie sobie głodującego i konającego z pragnienia człowieka i zastanowienie się, co dla niego będzie najistotniejsze? Odpowiedź jest prosta – zaspokojenie głodu i pragnienia! Z całą pewnością w pierwszej kolejności nie będzie mu zależało na towarzystwie, dostępie do dobrej książki, czy też pochwalę, że jest taki dzielny i wytrzymały.



Piramida Potrzeb Maslowa – schemat

Teoria ERG C.P. Alderfera

Do teorii Masłowa odniósł się C.P. Alderfer, tworząc **teorię ERG**. Zgodził się on z Masłowem, że istnieje hierarchia potrzeb, dodał jednak, że ludzie nie odczuwają konieczności realizacji swoich potrzeb w ściśle określonej kolejności, lecz mogą odczuwać kilka potrzeb równocześnie. Alderfer wyróżnił trzy kategorie potrzeb, od których wzięła nazwę stworzona przez niego teoria:

- **„E (existence needs)** - potrzeby egzystencji - odnoszące się do fizjologicznych i materialnych warunków życia jednostki. Odpowiadają one potrzebom fizjologicznym i potrzebom bezpieczeństwa u Masłowa.
- **R (relatedness needs)** - potrzeby kontaktu/integrujące - obejmują potrzeby kontaktów społecznych z ludźmi. Odpowiednik potrzeb przynależności i szacunku w hierarchii Masłowa.
- **G (growth needs)** - potrzeby rozwoju - dotyczące wzbogacania osobowości człowieka, samorealizacji oraz szacunku do samego siebie. Obejmują one potrzeby znaczenia i samorealizacji w ujęciu Masłowa.”⁸

Możliwość odczuwania i realizacji potrzeb z różnych kategorii, a co za tym idzie np. realizacja potrzeb wyższych kategorii, przy braku zaspokojenia potrzeb z niższych kategorii, zdaniem Alderfera prowadzi do frustracji, która z kolei jest czynnikiem popychającym do powrotu do potrzeb niższego poziomu i szukania sposobów na ich zaspokojenie. Takie działanie ostatecznie sprzyja pełniejszemu zaspokojeniu potrzeb jednostki, niż realizowanie potrzeb według teorii hierarchii potrzeb Masłowa, zakładającej, że przejście na kolejny poziom jest możliwe tylko i wyłącznie w momencie pełnego zaspokojenia potrzeb niższego rzędu.

Dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga

Kolejną teorią, również zaliczaną do teorii potrzeb, jest opracowana w 1957 r. **dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga**. Herzberg na podstawie przeprowadzonych wśród księgowych i inżynierów badań wyróżnił dwa rodzaje czynników motywujących ludzi do pracy:

1. **czynniki higieny** (czynniki zewnętrzne),
2. **motywatory** (czynniki wewnętrzne).

Czynniki higieny, choć bezpośrednio nie wpływają na poziom satysfakcji z pracy, to jednak mają istotny wpływ na związane z nią niezadowolenie. Do tych czynników zaliczył:

1. politykę przedsiębiorstwa,

⁸ Teoria_ERG , http://mfiles.pl/pl/index.php/Teoria_ERG, dostępne w Internecie 5/03/2013.

2. zarządzanie,
3. stosunki międzyludzkie,
4. wynagrodzenie,
5. bezpieczeństwo pracy,
6. życie osobiste,
7. warunki pracy,
8. zajmowaną pozycję.⁹

Natomiast czynniki zewnętrzne - **motywatory**, przekładające się na czerpanie satysfakcji z pracy oraz motywujące do większego wysiłku to według niego:

- uznanie,
- osiągnięcia,
- zakres odpowiedzialności,
- awanse,
- możliwość rozwoju osobistego.¹⁰

Ponadto, Herzberg, podobnie jak Maslow, uznał, że wspomniane powyżej czynniki powinny być zaspokajane w odpowiedniej kolejności. Czerpanie satysfakcji z pracy, a tym samym właściwe działanie **motywatorów** może nastąpić tylko w wypadku, gdy pracownicy mają zapewnione podstawowe warunki pracy, czyli **czynniki higieny**. Jednak zapewnienie w organizacji tylko **czynników higieny** nie wpłynie motywacyjnie na pracowników, gdyż z reguły są one postrzegane jako oczywiste i ich obecność powoduje jedynie ograniczenie niezadowolenia i nie ma przełożenie na motywację i satysfakcję. Realizacja czynników higieny jest punktem wyjścia do zaistnienia motywatorów, mających realne i bezpośrednie przełożenie na motywowanie pracowników.

Teoria X i Y McGregora

Douglas McGregor stworzył w latach 60-tych XX wieku **teorię X i Y**. Jej główne założenia oparł o dwa skrajne poglądy dotyczące natury ludzkiej, a co za tym idzie dwie różne postawy, jakie może prezentować w organizacji pracownik oraz jego przełożony. W **teorii X** McGregor przedstawia człowieka jako niechętnego do pracy, leniwego, unikającego wysiłku, którego główną motywacją jest płaca, a formą egzekwowania wykonania zadań maksymalny nadzór i kontrola w hierarchicznie zorganizowanej strukturze organizacji. Natomiast w **teorii Y** człowiek przedstawiony jest jako z natury ambitny, zmotywowany, chętny do pracy i gotowy przyjąć na siebie odpowiedzialność.

⁹ *Dwuczynnikowa teoria Herzberga*,
http://mfiles.pl/pl/index.php/Dwuczynnikowa_teoria_Herzberga, dostępne w Internecie 5/03/2013.

¹⁰ *Ibidem*.

Człowiek – pracownik w teorii Y jest kreatywny i podejmuje samodzielne inicjatywy, o ile tylko stworzy się mu sprzyjające warunki. Łatwo zauważyć, że w zależności od dominującej w organizacji postawy opartej czy to na teorii X czy Y, system motywacyjny przyjmie zupełnie inną rolę oraz formę.

Teoria osiągnięć J.W. Atkinsona / D. McClelland

Atkinson, prekursor teorii osiągnięć, w swoich badaniach poszukiwał odpowiedzi na pytanie o cechy człowieka, które mają istotny wpływ na jego motywację do pracy. Ostatecznie stwierdził, że dążenie człowieka do określonego celu wynika z:

1. siły podstawowej potrzeby,
2. wiary w powodzenie,
3. zachęty dotyczącej osiągnięcia celu.

Bazując na badaniach i doświadczeniach przeprowadzonych przez Johna W. Atkinsona, dalsze badania podjął David McClelland, który stwierdził, że w procesie motywacji najistotniejszą rolę odgrywają trzy główne potrzeby:

1. potrzeba osiągnięć,
2. potrzeba przynależności,
3. potrzeba władzy.

W kolejnych badaniach David McClelland szczególną uwagę poświęcił najsilniejszej według niego potrzebie – **potrzebie osiągnięć**, którą definiuje jako chęć wyróżnienia się w sytuacji konkurencyjnej, pokazania, że jest się lepszym od pozostałych. Pracownik kierujący się taką potrzebą, będzie miał wewnętrzną (a więc silniejszą) motywację do jak najlepszego wykonania zadania, a zakończenie zadania sukcesem, odpowiednio dostrzeżone przez przełożonego, dodatkowo wzmocni jego motywację. W teorii McClellanda potrzeba osiągnięć nie jest dziedziczona lecz jest konsekwencją zdobytego w dzieciństwie doświadczenia i w środowisku pracy można ją dodatkowo stymulować, np. poprzez zapewnienie pracownikom dużej swobody działania, a więc zwiększania ich samodzielności i odpowiedzialności, poprzez poszerzanie zakresu obowiązków oraz umiejętne dobieranie pochwał i nagród, z uwzględnieniem, że w tym wypadku największą satysfakcję (a więc motywację) daje możliwość samorealizacji.

Teoria wzmocnień

Twórcą **teorii wzmocnień** jest **B.F. Skinner**, który skonstruował ją w oparciu o behawiorystyczną koncepcję człowieka. Według tej teorii ludzkie zachowanie jest skutkiem wcześniejszych doświadczeń i płynącej z nich wiedzy o skutkach tych zachowań, a więc czekających nagrodach czy karach. Jeżeli więc zależy nam na wzmocnieniu konkretnego zachowania, to bezpo-

średnio po jego wystąpieniu należy użyć pozytywnych wzmocnień – nagród, pochwał, itp., natomiast jeżeli zależy nam na zminimalizowaniu występowania danego zachowania, wówczas bezpośrednio po nim powinna nastąpić kara, lub inna negatywna konsekwencja. Jeżeli z kolei zależy nam na całkowitym usunięciu zachowania, wówczas należy je zignorować.

Teorię Skinera dość łatwo przenieść na grunt organizacji i tak skonstruować system motywacyjny, aby pomóc pracownikom w nabyciu pożądanych przez organizację, bezpośrednich przełożonych, czy mentorów przyzwyczajęń, zachowań i postaw.

TEORIE PROCESU

Teorie procesu stanowią ostatnią grupę teorii, które omówimy, określających, w jaki sposób i przez jakie cele są motywowani ludzie.

Teoria popędu

Najstarszą w tej grupie jest **teoria popędu**, wywodząca się z greckiego nurtu hedonizmu. Założenia hedonizmu przystosowali do swoich potrzeb angielscy utylitaryści J. Bentham i J.S. Mill. Według ich teorii człowiek zawsze wybierze spośród możliwych działań te, które jego zdaniem przysporzą mu najmniej bólu, lub dadzą maksimum przyjemności.

Dla teorii popędu istotne były również spostrzeżenia Thorndike'a, który zauważył, że na proces motywacji mają wpływ doświadczenia z przeszłości, a dokładniej, doświadczenia z przeszłości mają wpływ na bodźce i reakcje powodujące odczuwanie satysfakcji. Jeżeli bodźcowi i następującej po nim reakcji będzie towarzyszyło odczuwanie przyjemności, to prawdopodobnie związek ten zostanie utrwalony (prawo efektu).

Współcześnie teorią popędu zajmował się C.L. Hull, według którego, dążenie do celu oraz prowadzącą drogę do niego można przedstawić za pomocą poniższego równania:

$$\text{Reakcja} = f(\text{nawyk}) \times g(\text{popęd})$$

Przy czym:

popęd - to bodziec ogólny,

nawyk - to stosunek między bodźcem a reakcją.

Popęd i nawyk decydują więc w uproszczeniu o zachowaniu człowieka.

Teoria oczekiwań

Do teorii procesu należy również **teoria oczekiwań**, opracowana przez V.H. Vrooma. Jej źródłem również należy szukać w koncepcjach hedonizmu oraz utylitaryzmu. Według teorii Vrooma wybór sposobu zachowania zależy od trzech elementów:

1. oczekiwań człowieka (pracownika),
2. instrumentalności wyniku,
3. wartości nagród.

W tej teorii zadowolenie z pracy jest efektem dobrej i wydajnej pracy. Teorię Vrooma rozwinęli L.W. Porter oraz E. Lawler, a dzięki pracom psychologów: E.C. Tolmana oraz K. Lewina, którzy w latach 30-tych XX wieku zdefiniowali pojęcia wartości i oczekiwań, teoria oczekiwań zaczęła się odróżniać od teorii popędu.

Model oczekiwań

Założenia teorii oczekiwań mają swoje odzwierciedlenie w **modelu oczekiwań**, składającym się z **trzech głównych składników**.

1. **Oczekiwania** – dotyczą one wyników, których się spodziewamy jako konsekwencji zachowań i są ich determinantami, czyli wywierają wpływ na decyzję co do sposobu zachowania.
2. **Wartość** – jest to wynik określonego zachowania i stanowi siłę motywacji inną dla różnych osób.
3. **Instrumentalność** - to przewidywanie co do wysiłku i efektywności podejmowanych działań – stopień trudności podejmowanego działania determinuje zachowanie. Pracownik, o ile może wybierać, wybierze poziom efektywności, który w jego przekonaniu zapewni największą szansę uzyskania oczekiwanego wyniku działania.

Podsumowując, można powiedzieć, że ludzie na podstawie oczekiwań, wybierają takie zachowanie, którego skutkiem będzie spodziewany wynik. Skłonni są wybierać przede wszystkim taki sposób postępowania, który w ich mniemaniu przyniesie nagrodę i pozwoli uniknąć niepożądanych skutków.

W **teorii oczekiwań** motywacja rozumiana jest jako funkcja pożądanych rezultatów działania oraz oczekiwania, że rezultaty te zostaną osiągnięte, przy czym motywacja odnosi się do określonego poziomu intensywności. Mówiąc krótko – **motywacja zależy od siły pragnienia i oczekiwanego prawdopodobieństwa jej zaspokojenia**.

Trzy podstawowe założenia teorii oczekiwań

1. **Ludzie mają różne potrzeby i oczekiwania** – wynika to z faktu, że każdego ukształtowały inne doświadczenia – ustalenie indywidualnych potrzeb i celów pracowników czy podopiecznych, poznanie ich i uwzględnienie w systemie motywacyjnym, sprawi, że możliwe będzie maksymalne zmotywowanie pracownika oraz nagrodzenie go w najlepszy dla niego sposób.
2. **Ludzie podejmują świadome decyzje** związane z ich zachowaniem w organizacji.
3. **Ludzie dokonują wyboru** spośród dopuszczalnych i możliwych zachowań, mając nadzieję, że wybrane zachowanie da im pożądany wynik.

Dla osób skupionych np. na budowaniu swojej pozycji zawodowej wysoka płaca i awans będą miały wartość dodatnią (będą nagrodą), a pochwały nie wpływające na zmianę pozycji zawodowej wartość zerową, natomiast stres związany z codzienną walką o utrzymanie lub podniesienie swojej pozycji zawodowej będzie miał wartością ujemną. Dla osób, dla których ważna jest atmosfera w pracy, podwyżka płac może mieć wartość dodatnią, podczas gdy brak pochwał, niechęć współpracowników oraz stres będą miały wartość ujemną. Jak widać ludzie mają rozmaite potrzeby, a rolą skutecznego menedżera czy też zaangażowanego i świadomego mentora jest je poznać i tę wiedzę mądrze wykorzystać.

Dla uzyskania zachowania, na którym nam zależy, zgodnie z teorią oczekiwań, muszą być spełnione trzy warunki:

1. stosunek osiągnięć do wysiłku musi być większy od zera, czyli konsekwencją większego wysiłku będą wyższe osiągnięcia,
2. proporcja wyniku do osiągnięć musi być większy od zera, czyli konsekwencją lepszych osiągnięć w pracy będą określone wyniki,
3. suma wartości poszczególnych wyników musi być większy od zera, jeżeli kilka wyników ma wartość ujemną, to powinny zostać skompensowane dodatnią wartością innych wyników, np. podwyżka, awans, pochwały, itp. przewyższają swoją wartością niechęć pracowników, dłuższe godziny pracy, stres itp.¹¹

Na podstawie teorii oczekiwań można opracować dla organizacji oraz menedżerów czy mentorów kilka wniosków, które pomogą wykorzystać założenia omawianej teorii w praktyce:

¹¹ *Teorie procesu*, http://motywowanie-pracownikow.eprace.edu.pl/531,Teorie_procesu.html, dostępne w Internecie 5/03/2013.

Wnioski dla menedżerów/mentorów	Wnioski dla organizacji
<ol style="list-style-type: none"> 1. Indywidualnie określić nagrody ważne dla poszczególnych członków organizacji, w tym dla podwładnych i podopiecznych. 2. Wyznaczyć pożądany poziom efektywności i umożliwić jego osiągalność. 3. Powiązać nagrody z efektywnością. 4. Sprawdzić i przemyśleć czynniki mogące przeciwdziałać skuteczności nagrody. 5. Zapewnić odpowiedniość nagrody. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacje dostają zwykle to, co nagradzają, a nie to czego chcą. 2. Dzięki odpowiednio dobranym narzędziom motywacyjnym można spowodować, że praca sama w sobie będzie dawać wewnętrzne zadowolenie. 3. Ważną rolę w procesie motywacji odgrywa bezpośredni przełożony.

Źródło: J.A.F Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 365.

Menedżer, ale także mentor pragnący wykorzystać założenia teorii oczekiwań, by poprawić zaangażowanie swoich podwładnych/podopiecznego powinien:

- ustalić, jakich nagród (wyników) oczekują poszczególni pracownicy,
- zdecydować, jakie rodzaje i jaki poziom osiągnięć przyczynia się do realizacji celów organizacji,
- umożliwić, by ustalony i oczekiwany przez organizację poziom osiągnięć był możliwy do uzyskania,
- upewnić się, że istnieje związek pomiędzy pożądanym poziomem nagród a pożądanymi osiągnięciami,
- przeanalizować oczekiwania pracowników z punktu widzenia ewentualnej sprzeczności oczekiwań i zapewnić, by nagrody miały odpowiednią wysokość,
- upewnić się, że cały system jest sprawiedliwy (równy dla wszystkich), a jego efekty będą wpływać na realizację celów organizacji, w myśl zasady, że organizacje dostają zwykle to, co nagradzają, a nie to czego chcą.

Teoria sprawiedliwości

Jej twórcą był J.S. Adams. Opiera się ona o założenie, że ważnym czynnikiem motywacyjnym jest indywidualne przekonanie pracownika/podopiecznego, co do sprawiedliwości i słuszności otrzymanej nagrody.

Sprawiedliwość jest tu definiowana jako stosunek nakładów pracy (w tym wysiłków i umiejętności) do otrzymanych nagród (finanse, awans itp.) w porównaniu do nagród, jakie otrzymali inni za podobną pracę, czy wysiłek. Co interesujące, zarówno odchylenia w górę, jak i w dół będą wywoływały napięcia i demotyację.

Zapoznając się z założeniami i wnioskami płynącymi z tez badaczy zajmujących się problematyką motywacji, można zauważyć, jak ewoluowało określanie roli pracowników w organizacji oraz świadomość dotycząca różnorodności **czynników mających istotny wpływ na motywację**, ich trwania w czasie, siły oddziaływania i zmian, jakim podlegają w zależności od zmieniających się okoliczności.

STYLE MOTYWOWANIA

Przejdźmy teraz do bardziej praktycznych wskazówek dotyczących problematyki motywowania i przyjrzyjmy się stylom motywowania najczęściej spotykanym w organizacjach. Dowiesz się, dlaczego te, które są najczęściej spotykane w organizacjach, niekoniecznie dają pożądaną przez nie efekt oraz pomoże Ci to wybrać ten styl, który w wypadku Twojego podopiecznego okaże się najbardziej skuteczny.

Automotywacja

Najbardziej pożądaną przez organizację formą i stylem motywowania jest **automotywacja**. Powinna ona także charakteryzować Twojego podopiecznego, jego entuzjazm, postawa wobec organizacji oraz zaangażowanie w realizowane zadania powinny wynikać z wewnętrznej potrzeby rozwoju, pasji poznawania, ciekowości itp. a nie z zewnętrznych nakazów i wymagań. W wypadku mentoringu, który jest relacją dobrowolną, ale mającą do osiągnięcia konkretny cel, automotywacja jest podstawową cechą każdego potencjalnego podopiecznego, ale także każdego podejmującego się swojego zadania mentora. Jednak trzeba mieć świadomość, że w normalnej, a nie modelowej organizacji spotkamy zarówno osoby czerpiące motywację do pracy ze swoich ambicji, wartości i chęci rozwoju, jak i osoby, które utraciły lub nigdy nie wypracowały wewnętrznej motywacji i wymagają motywowania zewnętrznego. Silną motywacją wewnętrzną zazwyczaj charakteryzują się pracownicy nowi na rynku pracy, czy w organizacji. Dla nich już sama możliwość sprawdzenia się w „dorosłym życiu” i przydzielonych im obowiązkach jest motywująca, a jeżeli mają także możliwość realizacji własnych ambicji, czy zdobywania podczas szkoleń czy też w trakcie programu mentoringowego nowych umiejętności, z całą pewnością będą stanowili w organizacji najbardziej zmotywowaną grupę. Bardzo zmotywowane będą również osoby, które mają jasno określone cele życiowe oraz te dotyczące ich kariery. Takie osoby doskonale wiedzą, jak

brzmi odpowiedź na pytanie – co będziesz robił/-a za pięć lat, ponieważ mają to skrupulatnie zaplanowane i rozpisane w najdrobniejszych szczegółach, a dzięki wewnętrznej sile i determinacji krok po kroku realizują postawione przed sobą cele cząstkowe, tak aby osiągnąć cel ostateczny – nagrodę w postaci wymarzonej posady, zmiany miejsca zamieszkania, zdobycia kolejnego stopnia naukowego czy podjęcia współpracy ze swoim mentorem.

W drugiej grupie, czyli wśród osób oczekujących lub potrzebujących wsparcia w postaci motywacji zewnętrznej, mogą znaleźć się doświadczeni pracownicy, dla których realizacja powierzanych i od lat niezmiennych zadań nie stanowi już wyzwania oraz ci, którzy na ścieżce rozwoju osiągnęli już wszystko, co mogli osiągnąć i dla których organizacja nie ma żadnej innej propozycji, którzy pomijani są w programach szkoleniowych, ignorowani przy podwyżkach i nagrodach, dla których codziennie wykonywane czynności są tak mechaniczne, jak zamykanie drzwi mieszkania. Rutyna sprawiła, że popadli w zawodową apatię, nie wykazują chęci wprowadzania jakichkolwiek zmian, chcą tylko dotrzeć do końca swojej zmiany, kariery i obecności w organizacji. Do tej grupy mogą należeć menedżerowie, którzy wypalili się zawodowo, lub wykonują pracę niezgodną z ich zainteresowaniami czy kwalifikacjami, czy też są nadmiernie obciążeni, ale także pracownicy 50+.

Wspomniane przykłady nie obejmują wszystkich grup osób potrzebujących wsparcia w postaci motywacji zewnętrznej, ale jedynie wskazują, gdzie można ich szukać. Jako mentor prawdopodobnie spotkasz na swojej zawodowej drodze osoby, które podejmą z Tobą współpracę, np. w wyniku konieczności przekwalifikowania, to również potencjalnie mogą być osoby, które będą wymagały zastosowania motywowania zewnętrznego. Idealnie byłoby tak dobrać motywatory i pokierować procesem mentoringu, aby dotrzeć do ich wartości i potrzeb, powiązać je z celami i potrzebami organizacji i ostatecznie ponownie pobudzić w podopiecznych pasję zawodową, chęć dalszego rozwoju a co za tym idzie zdolność do automotywacji. Program mentoringowy, stanowi doskonałe narzędzie oraz skuteczny motywator, który z jednej strony aktywizuje, pobudza, buduje poczucie własnej wartości, angażuje i rozwija podopiecznego, a z drugiej stanowi doskonały sposób na otworenie kolejnych drzwi do kariery mentora.

Style motywowania w motywowaniu zewnętrznym

W motywowaniu zewnętrznym można wyróżnić trzy zasadnicze style:

- 1. w oparciu o nagrody i kary,**
- 2. w oparciu o potrzeby i oczekiwania,**
- 3. w oparciu o osiągnięcia.**

Styl motywowania oparty o kary i nagrody

Najczęściej styl motywowania oparty o kary i nagrody umieszcza bazuje na elementach finansowych. Wynika to z przekonania, że odpowiednio dobrane pod względem atrakcyjności elementy finansowe (np. poziom wynagrodzenia, premia, nagrody, dodatki funkcyjne itp.) najszybciej przełożą się na stopień zmotywowania i zaangażowania pracownika. W pewnym zakresie idea *homo economicus* broni się w codziennej praktyce organizacji, ponieważ zmiana uposażenia odbierana przez pracownika jako istotna, rzeczywiście daje najszybsze efekty w postaci oczekiwanych przez organizację zmian jego postępowania, postawy, czy zachowań. Jednak osiągnięte w ten sposób pozytywne efekty są krótkotrwałe, a system motywacyjny oparty tylko o wzmocnienia płacowe w krótkim czasie prowadzi do degeneracji motywacji pracowników, a tym samym przestanie pełnić swoją rolę lub też z systemu motywacyjnego przeradza się w system demotywujący. Demotywująca rola pieniędzy wynika z faktu, że choć pieniądze stanowią jeden z głównych powodów podejmowania pracy zawodowej, ubiegania się o bardziej prestiżowe stanowisko czy zdobywania nowych kompetencji, to jednak ich wpływ na naszą motywację jest najkrótszy. Szybko przywykamy do określonego poziomu wynagrodzenia i staje się on co najwyżej wystarczający, a często, poprzez podniesienie standardu życia i wprowadzenie do niego nowych elementów (np. drogiego i kosztownego samochodu, lekcji tenisa, golfa, jazdy konnej, egzotycznych wycieczek itp.) może okazać się wręcz niewystarczający. Do podobnej sytuacji, czyli demotywacji pracowników motywatorami finansowymi dochodzi, gdy do pensji dodawana jest np. nieumotywowana premia, raz w kwartale nagroda, dodatki funkcyjne itp., wtedy elementy finansowe, które mogłyby pełnić funkcję skutecznych motywatorów, stają się tylko czynnikami higieny (według Herzberga), które bezpośrednio nie wpływają na podniesienie poziomu satysfakcji z pracy, a których zaspokojenie wyklucza jedynie pojawienie się niezadowolenia. Natomiast w sytuacji niezaspokojenia przez organizację oczekiwań co do poziomu wynagrodzenia (np. niewypłacenie premii), wynagrodzenie staje się czynnikiem wybitnie demotywującym. W wypadku motywatorów finansowych łatwo też wpaść w pułapkę wynikającą z poczucia „sprawiedliwości” ich przyznawania. Dla niektórych sprawiedliwie będzie oznaczało – po równo, dla innych będzie powiązane z efektami pracy i zaangażowaniem a dla jeszcze innych - podstawą do przyznania motywatorów finansowych będzie poziom odpowiedzialności związany z wykonywanym zadaniem, czy piastowanym stanowiskiem.

Chcąc uniknąć wspomnianych pułapek, należy styl motywacyjny oparty o kary i nagrody, wzbogacić o inne, poza finansowe rodzaje motywatorów, zarówno te materialne, jak i niematerialne (np. psychologiczne), które omówimy nieco później.

Styl motywowania oparty o potrzeby i oczekiwania

Jest to styl motywowania dość wymagający dla stosującego go mentora, czy menedżera, niemniej najskuteczniejszy i przynoszący najlepsze rezultaty. Tutaj podstawą skutecznego motywowania jest poznanie prawdziwych potrzeb i oczekiwań, a także celów i wartości każdego pracownika, czy podopiecznego i dostosowanie działań motywacyjnych do każdego indywidualnie oraz wspieranie podopiecznych w zaspokajaniu własnych potrzeb i realizacji celów, ze szczególnym uwzględnieniem tych, które mają bezpośrednie przełożenie na jakość wykonywanej pracy. Taki styl motywowania wymaga poświęcenia odpowiedniej ilości czasu, uwagi i prawdziwego zainteresowania podopiecznym, ale włożona praca i zaangażowanie z całą pewnością dadzą oczekiwany efekt, zarówno w perspektywie jednostki, jak i organizacji. Na pierwszy rzut oka indywidualne motywowanie każdego pracownika wydaje się zadaniem nie do wykonania, ale warto przynajmniej spróbować, ponieważ część oczekiwań pracowników czy zgłoszonych przez nich barier utrudniających wykonywanie obowiązków może być wspólna dla większej grupy. Jednostkowe podejście do motywowania nie tylko daje efekt w postaci zwiększonej motywacji do pracy, ale będzie stanowić jeden z elementów wpływających na najcenniejszą dla organizacji automotywację pracownika, ponieważ dostrzeżenie i w miarę możliwości uwzględnienie prawdziwych i osobistych potrzeb pracownika będzie stanowić dla niego sygnał, że jest traktowany poważnie i z troską, a jego dobro jest równoznaczne z dobrem organizacji. Naturalnym następstwem takiego przeświadczenia jest lojalność w stosunku do przełożonych, czy jak w Twoim przypadku mentora, która ostatecznie przekłada się na lojalność wobec organizacji i większe zaangażowanie w realizowanie powierzanych zadań. Autentyczne zainteresowanie potrzebami pracownika czy podopiecznego i próba ich zaspokojenia daje pracownikowi sygnał, że nie jest elementem większej całości, ale podmiotem realizowanych zadań, co daje mu poczucie bezpieczeństwa i przynależności.

Styl motywowania oparty o dążenie do doskonałości

Jest to system, którego efektem końcowym są pracownicy w pełni identyfikujący się z celami organizacji oraz postrzegający jej sukces przez pryzmat własnych osiągnięć¹². Wynika to z faktu, że motywatorami są ambitne zadania oraz angażowanie pracownika w działania wykraczające poza jego standardowy zakres obowiązków. Podstawą tego stylu motywowania są emocje, będące efektem rozbieżności, jaką dostrzegamy pomiędzy naszą aktualną sytuacją (ja

¹² *Motywacja pracowników to podstawa skutecznego zarządzania*,
<http://www.competitiveskills.pl/aktualnosci/motywacja-pracownikow-to-podstawa-skutecznego-zarzadzania-2.html>

realne) a naszym standardem doskonałości (ja idealne)¹³. Napięcie i dążenie do minimalizacji rozbieżności pomiędzy tymi dwoma stanami jest katalizatorem podejmowanych działań i przyjmowanych postaw, do których najczęściej należą:

- nastawienie na sukces i oczekiwanie go,
- przewidywanie trudności i niepowodzeń,
- podejmowanie działań pomocniczych, służących przede wszystkim zabezpieczeniu realizacji wyznaczonego celu,
- wprowadzenie koniecznej korekty podjętych działań,
- potrzeba i dążenie do wykonania zleconego zadania lepiej niż mogliby to zrobić inni,
- gotowość do podjęcia zadań trudnych i długoterminowych,
- skuteczne radzenie sobie z pojawiającymi się przeszkodami,
- duma i radość oraz złość, wstyd i żal jako następstwa zrealizowanego bądź niezrealizowanego zadania.

Będąc mentorem powinieneś umiejętnie motywować innych do maksymalnego wysiłku i zaangażowania oraz stałego rozwoju i osiągania coraz lepszych wyników. Dobrym sposobem jest wybór najbardziej odpowiedniego stylu motywowania, dopasowanego do organizacji, jej kultury i celów oraz do Ciebie i Twojego podopiecznego. Pamiętaj jednak, że bez względu na to, jaki styl motywowania wybierzesz w relacji mentor – podopieczny, największą siłę motywacyjną masz Ty sam oraz Twoje zaangażowanie. Ty musisz być najlepszym przykładem zmotywowanego pracownika.

SYSTEM MOTYWACYJNY – PODSTAWOWE INFORMACJE¹⁴

Jesteś mentorem i Twoim zadaniem jest raczej korzystać z systemu motywacyjnego, niż jego tworzenie, jednak poza podopiecznym, również organizacja może wiele skorzystać z Twojej praktycznej wiedzy oraz doświadczenia w zakresie motywowania. Między innymi dlatego, aby móc w pełni wykorzystać możliwości systemu motywacyjnego oraz aby móc zaproponować jego ewentualne modyfikacje, z których mógłby skorzystać Twój podopieczny oraz cała organizacja, powinieneś poznać zasady, według których powinien funkcjonować prawidłowo skonstruowany system motywacyjny. Być może będziesz mógł zaproponować inne niż dotychczas stosowane rozwiązania motywacyjne lub grupy motywatorów i tym samym podnieść efektywność obecnego systemu motywacyjnego, dzięki czemu zmieni się stopień zaangażowania

¹³ Ibidem.

¹⁴ Na podstawie: *Motywowanie w teorii i praktyce - część 2*, http://osilek.mimuw.edu.pl/index.php?title=ZL_Modu%C5%82_8, dostępny w Internecie 5/03/2013.

pracowników i tym samym wpłyniesz na podniesienie konkurencyjności organizacji.

Zacznijmy więc od uściślenia, czym jest **system motywacyjny**? Jest to najogólniej mówiąc **zbiór celowo dobranych i logicznie ze sobą powiązanych elementów (motywatorów), tworzących spójną całość, służących do realizacji misji, wizji i strategii organizacji, poprzez skłanianie pracowników do zachowań i zadań, korzystnych dla organizacji i zgodnych z jej oczekiwaniami oraz obowiązującymi normami etycznymi, a jednocześnie korzystnych dla pracowników, dających im możliwość realizacji własnych celów, oczekiwań i potrzeb oraz zwiększających ich zaangażowanie w wykonywane czynności**. System motywacyjny definiuje sposób określania celów pracowników oraz rodzaje oddziaływania na motywy ich postępowania¹⁵.

System motywacyjny w praktyce to **powiązane ze sobą i wzajemnie na siebie oddziałujące regulaminy i procedury, takie jak: regulamin wynagradzania, regulamin awansów, system ścieżek kariery, system szkoleń, system ocen itp.** System motywacyjny powinien być także ściśle powiązany z:

1. **misją organizacji**, która sama w sobie stanowi czynnik motywacyjny, określając sens wykonywanej pracy i wypracowywane czy też tworzone dzięki niej wartości,
2. **wartościami biznesowymi** obowiązującymi w organizacji, które powinny stanowić podstawę w określaniu zachowań członków organizacji i budować ich poczucie wspólnoty oraz przynależności,
3. **celami organizacji**, które jasno sformułowane wyznaczają kierunek działań oraz dają uzasadnienie wysiłkom.

Dobrze dobrany i działający system motywacyjny to dla organizacji przede wszystkim:

- większa efektywność,
- utożsamienie z celami firmy,
- brak problemów z zarządzaniem zespołem,
- dobry, przyjazny i sprzyjający pracy oraz rozwojowi klimat organizacji,
- szybszy, skuteczniejszy i efektywniejszy rozwój pracowników oraz ich zaangażowania w wykonywane obowiązki,
- lepsza pozycja organizacji na rynku,
- możliwość zatrzymania doświadczonych i sprawdzonych pracowników.

Natomiast **brak skutecznego systemu motywacyjnego** może dla organizacji oznaczać:

¹⁵ Ibidem.

- niskie zaangażowanie pracowników,
- brak chęci do osiągnięcia lepszych wyników,
- małą efektywność wykonywanych działań,
- zwiększenie rotacji pracowników, a co za tym idzie zwiększenie kosztów związanych z płynnością kadr (koszty odejścia pracownika, np. odprawy, świadczenia urlopowe, dodatki funkcyjne, dostosowanie stanowiska pracy itp., koszty zatrudnienia pracownika: zamieszczanie ogłoszeń, prowadzenie rozmów, wynajęcie firmy rekrutacyjnej lub headhuntera, przeprowadzenie specjalistycznych testów itd., koszty adaptacji: szkolenia, brak pełnej samodzielności przez okres kilku tygodni, czy miesięcy, wyposażenie stanowiska pracy itd.),
- ubytek doświadczonej kadry, co może przełożyć się na spadek jakości produkcji, czy obsługi,
- stratę *know-how* firmy (wraz z odejściem doświadczonych pracowników),
- utratę klientów,
- stratę kontaktów odchodzącego pracownika,
- spadek pozycji konkurencyjnej organizacji, itd.

Nie sposób wymienić wszystkich możliwych konsekwencji zarządzania niezmotywowanym zespołem lub zespołem zarządzanym przy pomocy źle skonstruowanego systemu motywacyjnego. Część z tych konsekwencji jest łatwa do policzenia, jak choćby koszty finansowe związane z rekrutacją nowych pracowników, czy z nawiązywaniem nowych kontaktów biznesowych, część natomiast dotyczy wartości niewymiernych, lub trudno mierzalnych. Ważne jest aby pamiętać, że skuteczny system motywacyjny niekoniecznie musi być istotną pozycją kosztową w budżecie firmy, na przykład ze względu na stosowanie różnorodnych motywatorów finansowych. Tak jak już zaznaczyliśmy, motywatory finansowe nie są na tyle istotne aby zatrzymać wartościowego pracownika. Pracownik przede wszystkim musi widzieć bezpośredni związek między swoim zaangażowaniem, wkładanym w pracę wysiłkiem, a jej oczekiwanym wynikiem, czyli spodziewaną nagrodą, która tylko w części powinna być realizowana przez pensję czy inne dodatki finansowe. Ważniejszym i skuteczniejszym motywatorem może być bowiem oficjalne dostrzeżenie starań, pochwała wyrażona przez zwierzchnika, czy w Twoim wypadku mentora oraz awans, choćby poziomy - kompetencyjny. Jeżeli bowiem stosunek pomiędzy pracą a nagrodą nie będzie jednoznaczny, oczekiwany i sprawiedliwy, to w niedalekiej przyszłości można będzie spodziewać się u pracownika powiększającego się braku motywacji a w konsekwencji jego odejścia.¹⁶

¹⁶ *Motywowanie, Wynagradzanie, Nagradzanie* - Biblioteka Personelu, IV 2004, http://mediawiki.ilab.pl/index.php/ZZL_Modu%C5%82_8

Funkcje systemu motywacyjnego

Zastanówmy się teraz, czego można oczekiwać po prawidłowo działającym systemie motywacyjnym, czyli jakie funkcje powinien spełniać w procesie motywacji? Do podstawowych funkcji systemu motywacyjnego należą:

- ukierunkowanie działań pracowników poprzez wskazywanie i wzmacnianie oczekiwanych zachowań,
- stymulowanie do wydajniejszej i bardziej efektywnej pracy,
- pobudzanie rozwoju pracowników i podnoszenie ich kwalifikacji,
- zwiększanie gotowości do podejmowania nowych zadań,
- budowanie lojalności pracowników w stosunku do organizacji.

Do rzadziej wymienianych funkcji należą:

- zwiększanie konkurencyjności firmy poprzez zatrzymywanie wartościowych pracowników i przyciąganie najlepszych na rynku specjalistów,
- budowanie pozytywnego wizerunku wewnątrz i na zewnątrz organizacji, np. na lokalnym czy ogólnosięciowym rynku,
- kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród wszystkich interesariuszy organizacji (klientów, kontrahentów, społeczności lokalnej, władz itp.).

Zasady konstruowania skutecznego systemu motywacyjnego

Aby system motywacyjny miał szansę sprostać stawianym przed nim wymaganiom i abyś Ty jako mentor mógł skutecznie korzystać ze wszystkich jego możliwości w motywowaniu podopiecznych, konieczne jest uwzględnienie podczas jego tworzenia kilku ważnych zasad. Do najważniejszych z nich należą trzy podane poniżej:

1. System motywacyjny powinien uwzględniać kulturę danej organizacji oraz uwarunkowania społeczne, w których ona funkcjonuje, oba te elementy wpływają bowiem na zatrudnionych w niej pracowników, kształtując ich system wartości, aspiracje, normy i wzorce zachowań w określonych sytuacjach.
2. Nie należy bezrefleksyjnie przenosić istniejących i dostępnych chociażby w Internecie wzorów systemów motywacyjnych do organizacji, zwłaszcza tych, które zostały stworzone w odmiennym kontekście kulturowym, ponieważ sposób motywowania oraz działające na pracowników motywy w dużym stopniu zależą od kultury kraju, na terenie którego działa organizacja.
3. System motywacyjny powinien wynikać z misji organizacji, jej wartości biznesowych oraz celów i być z nimi bezpośrednio powiązany. Po-

zwoli to na wytworzenie poczucia wspólnoty oraz identyfikacji pracowników z organizacją, a co za tym idzie wzrośnie ich skłonność do zaangażowania, działania na rzecz organizacji i poświęceń, ponieważ nastąpi pewnego rodzaju utożsamienie: **organizacja to ja** i poczucie współodpowiedzialności za sukces organizacji. Nagrodą w tym wypadku będą odczuwana duma i satysfakcja wynikające z poczucia budowania pozycji organizacji i jej sukcesu na rynku.

Kolejną ważną zasadą jest zachowanie odpowiedniej kolejności działań, umożliwiających stworzenie sprawnego systemu motywacyjnego. Przedstawiamy je jako pięć kolejnych kroków.

Krok 1 – zidentyfikowanie potrzeb i preferencji pracowników, czyli ustalenie, co ich najbardziej motywuje?

Jest to pierwszy i najważniejszy krok, jaki należy zrobić, aby stworzyć efektywny system motywacyjny, czyli taki, który będzie realizował wszystkie wymienione wcześniej funkcje. Próba wdrożenia systemu motywacyjnego bez zidentyfikowania preferencji pracowników, najprawdopodobniej skończy się spektakularną klęską, a przynajmniej nie przyniesie oczekiwanych rezultatów. Nie wystarczy bowiem znajomość aktualnych trendów w zakresie motywowania, czy oparcie go na własnych preferencjach, czy też preferencjach ustalonych na podstawie rozmów z niewielką grupą osób, np. menedżerami, ponieważ istnieje spore ryzyko, że nie trafimy w potrzeby wszystkich pracowników, a tym samym stworzymy system nie spełniający swoich podstawowych funkcji. Bez dokładanego rozpoznania potrzeb, wartości i norm wyznawanych przez pracowników, a także ich osobistych celów nie jest możliwe opracowanie skutecznego systemu motywacyjnego, ponieważ zastosowane w nim motywatory oraz zachęty nie będą motywować ich do działania.

Należy również zaznaczyć, że włączenie pracowników, dla których system jest tworzony w jego konstruowanie sprawi, że pracownicy szybciej zaakceptują zawarte w nim zasady, łatwiej się z nimi utożsamią i chętniej zaangażują w ich realizację.

Jest to również wskazówka dla Ciebie, jako mentora. Podczas spotkań z podopiecznym postaraj się jak najdokładniej określić, co go motywuje, czego pragnie, jakie ma ambicje, co stanowi dla niego największą wartość związaną z pracą w organizacji, czy ze współpracą z Tobą? Dzięki temu odpowiednio dobierzesz dostępne motywatory, lub stworzysz własne, np. wspólne pisanie projektu, umieszczenie na liście autorów publikacji, bardziej odosobnione miejsce pracy itp.

W celu zidentyfikowania potrzeb i oczekiwań pracowników i podopiecznego można posłużyć się gotowymi narzędziami (np. zestawami pytań, rozbudowanymi formularzami itp.), skorzystać z doświadczonych firm konsultingowych lub opracować własne narzędzie badawcze. O wyborze metody zdecydować budżet, jaki organizacja chce przeznaczyć na ten cel oraz doświadczenie i przygotowanie osoby odpowiedzialnej za to zadanie (np. pracownika działu HR).

Na kształt formularza badawczego, a tym samym na wyniki badania i efekty identyfikacji potrzeb pracowników, będzie miał istotny wpływ wybór jednej lub kilku koncepcji dotyczących motywacji. Można go stworzyć w oparciu o założenia, np. teorii osiągnięć, czy też teorii oczekiwań. Założenia metody oraz wynikające z nich postawione pracownikom pytania będą decydowały o ostatecznym wyborze motywatorów i zachęt oraz przyjętej polityce motywacyjnej. Dzięki badaniu możliwe także będzie ustalenie grup motywatorów ważnych dla poszczególnych osób, grup pracowników oraz w ostatecznym efekcie dla całej organizacji. Badanie pozwoli również dostrzec potencjalne zagrożenia takie, jak na przykład niezadowolenie pracowników czy niechęć do organizacji i da czas na odpowiednią reakcję.

Samo ustalenie oczekiwanych przez pracowników motywatorów nie wystarczy, trzeba jeszcze zastanowić się, w jaki sposób wykorzystać wyniki badania w tworzonym lub poprawianym systemie motywacyjnym? Organizacja powinna z motywatorów wskazanych przez pracowników wybrać te, które nie tylko będą w największym stopniu odpowiadały na potrzeby pracowników, ale również będą możliwe do zastosowania po uwzględnieniu możliwości finansowych, czasowych czy osobowych organizacji. Nie ma bowiem nic bardziej demotywowującego niż świadomość zmarnowanego czasu, bez widocznych rezultatów.

Krok 2 – analiza istniejących systemów i regulaminów powiązanych z systemem motywacyjnym, takich jak: system ocen, regulamin wynagrodzenia, regulamin awansowania, system szkoleń, ścieżek kariery itp.

Najbardziej efektywny system motywacyjny jest ściśle i logicznie powiązany ze wszystkimi istniejącymi w organizacji systemami i regulaminami. W trakcie jego analizy należy zadać sobie pytanie o skuteczność poszczególnych systemów i regulaminów, ich wzajemne relacje i powiązania oraz wynikanie jednych z drugich, np. system ocen powinien być bezpośrednio powiązany z systemem wynagradzania i motywowania. Ponadto warto zweryfikować zawarte w nich rozwiązania i ustalić, które z nich wpływają pozytywnie na motywowanie pracowników, a które mają wręcz przeciwne działanie. Jeżeli w organizacji nie wszystkie systemy są wdrożone, warto zastanowić się nad ich wprowadzeniem, ponieważ porządkuje to ogólnie przyjęte zasady i określa ramy możliwych działań.

Krok 3 – opracowanie wniosków wynikających z badania preferencji oraz analizy istniejących systemów i przedstawienie propozycji zmian.

Opracowując wyniki badań oraz dokonując analizy skuteczności pozostałych systemów i regulaminów należy jednocześnie pomyśleć nad możliwymi do wprowadzenia zmianami. Prawdopodobnie propozycje zmian pojawią się w wynikach badań prowadzonych wśród pracowników, należy do nich podejść poważnie i zastanowić się, w jaki sposób przełożyć je na narzędzia możliwe do zastosowania w poszczególnych systemach.

Efektem końcowym tego kroku powinno być ustalenie koniecznych powiązań pomiędzy wszystkimi regulaminami i systemami funkcjonującymi w organizacji oraz ustalenie listy motywatorów i zachęt dla pracowników, które zostaną włączone w system motywacyjny.

Krok 4 – stworzenie nowych, współzależnych od siebie regulaminów i systemów, uwzględniających wnioski z badań pracowników.

Przygotowanie nowych dokumentów i określenie zachodzących między nimi relacji, to wymierny efekt przeprowadzonych badań. Aby uzyskać jeszcze lepszy rezultat, konieczne jest przed ostatecznym zatwierdzeniem, skonsultowanie ich nowej treści, jeśli nie ze wszystkimi pracownikami, to przynajmniej z reprezentatywną grupą. Dopiero po konsultacji, przyjęciu konstruktywnej krytyki i odniesieniu się do niej, można uznać, że nowe dokumenty, w tym system motywacyjny, są gotowe do wdrożenia w organizacji.

Należy tu koniecznie zaznaczyć, że **kroki 2, 3 i 4** powinny być okresowo powtarzane, ze szczególnym uwzględnieniem badania preferencji dotyczących stosowanych w organizacji motywatorów i zachęt, ponieważ nawet najlepsze założenia teoretyczne nie zawsze sprawdzają się w praktyce. Warto więc po pewnym czasie (np. po roku) sprawdzić, czy wprowadzone zmiany oraz ustalone motywatory, rzeczywiście spełniają swoją rolę i pracownicy są bardziej zmotywowani do pracy, co też powinno przekładać się na sukces i rozwój organizacji. Badanie, korekta i modyfikacja systemu motywacyjnego, powinna być przeprowadzana co pewien czas. Wynika to również z faktu, że pracownicy organizacji, ich indywidualne cele i potrzeby na przestrzeni lat zmieniają się i to, co motywowało ich na początku drogi zawodowej (karnet do siłowni, wyjazdy integracyjne, szkolenia itp.), po latach traci na sile, ponieważ zmienia się ich sytuacja rodzinna czy zdrowotna i ważniejsze stają się np. elastyczny czas pracy, dodatkowe ubezpieczenie medyczne, bogatszy pakiet socjalny, czy też rozwinięta polityka prorodzinna organizacji, niż trzydniowe szkolenie w Zakopanym.

Krok 5 – przeszkolenie kadry menedżerskiej i mentorów

Ten krok dla wielu organizacji nie jest oczywisty, ponieważ zakłada się, że samo stworzenie dokumentów, w tym systemu motywacyjnego i poinform-

mowanie o nich pracowników wystarczy, żeby zostały wdrożone i zaczęły sprawnie działać. Założenie to jest błędne z kilku powodów. Po pierwsze można uznać, że nie wszyscy czytają regulaminy, po drugie nie wszyscy czytają je ze zrozumieniem i dotyczy to również kadry menedżerskiej. Po trzecie nie wszystkie zapisy zawarte w dokumentach formalnych muszą być jasne dla odbiorców. Po czwarte, omówienie zasad, np. motywowania, czy awansowania oraz premiowania z podaniem konkretnych przykładów, znacznie ułatwia poprawne ich stosowanie, co przekłada się na zadowolenie pracowników, a co za tym idzie, właściwe działanie systemu motywowania.

W trakcie szkolenia warto także zwrócić uwagę na zasady nie zapisywane w oficjalnych dokumentach, ale nie mniej ważne niż istniejące zapisy formalne. Dotyczy to zasad, które wspomagają i wpływają na skuteczność motywowania, ale w dużej mierze zależą od wyczucia menedżera czy mentora i jego jednostkowych cech osobowych. Do zasad, o których mówimy należy zaliczyć:

- informować aby zmotywować – wiedza o czekającej i cennej dla pracownika nagrodzie z całą pewnością wpłynie na jego zaangażowanie,
- pozytywnie zaskakiwać,
- dostrzegać zarówno sukcesy, jak i niepowodzenia,
- reagować (nagradzać, karać) szybko i konsekwentnie – nagroda odłożona w czasie nie ma mocy motywacyjnej. Zarówno nagroda, jak i kara, aby spełniły swoją rolę, powinny następować bezpośrednio po działaniu.

Warto więc poświęcić czas na szkolenie kadry menedżerskiej i mentorów, dając im czas na zapoznanie się z dokumentami, na opracowanie pytań i wątpliwości oraz ich omówienie. Warto też znaleźć sposób na przedstawienie zasad i założeń systemu motywacyjnego oraz powiązanych z nim regulaminów i systemów szerszemu gronu członków organizacji, dzięki temu działanie systemu będzie skuteczniejsze, gdyż pracownicy będą wiedzieli, czego mogą się spodziewać za swój wysiłek i zaangażowanie oraz będą mieli satysfakcję z tego, że ich propozycje zostały uwzględnione.

Motywatory - jak wybrać najbardziej skuteczne?

Motywatorów istnieje bardzo wiele, trudno byłoby je wszystkie wymienić, zwłaszcza, że każde może motywować coś zupełnie innego. To, co jednym silnie aktywizuje, np. awans, wyższe wynagrodzenie, dla innych stanowi co najwyżej czynnik higieniczny pracy, miły dodatek, nie wpływa jednak

na pełną mobilizację i gotowość do działania. Niektórzy lubią korporacyjny ład, inni wolą pracę w terenie lub w domu, wśród ludzi lub w ciszy i spokoju, „od-do” lub przy pełnej swobodzie decydowania o swoim czasie. Dlatego właśnie, ze względu na różnorodność potrzeb i oczekiwań, każda organizacja powinna mieć odmienny system motywacyjny, dopasowany do osób, do których jest on bezpośrednio kierowany. Przedstawiona poniżej długa lista najczęściej spotykanych motywatorów pozwoli Ci zrozumieć zasady ich stosowania, związane z tym zagrożenia oraz możliwości. Powinieneś pamiętać, że u Twoich podopiecznych preferencje dotyczące motywatorów będą się zmieniać w czasie oraz zależeć od sytuacji zawodowej, w której się znaleźli, wieku, doświadczeń życiowych itp. Prawdopodobnie w swojej pracy najczęściej będziesz wykorzystywał motywatory pozapłacowe niematerialne, które są bardzo ważną grupą motywatorów, ponieważ mają tę właściwość, że działają najlepiej i najdłużej i są świetną podstawą do budowania automotywacji. Warto jednak abyś poznał wszystkie grupy motywatorów, tak by móc zasugerować np. zwierzchnikowi Twojego podopiecznego, które z nich będą najsukteczniejsze w jego przypadku.

Czynniki wpływające na dobór motywatorów

Zanim przejdziemy do omawiania motywatorów, chcemy żebyś zrozumiał, gdzie mają swoje źródła, czyli, co tak na prawdę wpływa na fakt, że coś nas motywuje, a coś innego już nie. Jak się okazuje o wyborze użytych w systemie motywacyjnym motywatorów, decydują nie tylko **świadome preferencje pracowników**, które łatwo określić na podstawie wyników badania, o którym pisaliśmy wyżej, ale także czynniki, o których na co dzień nie myślimy. Czynniki te zidentyfikował Roman Karaś, dzieląc je na trzy grupy¹⁷:

- czynniki determinowane cechami pracownika,
- czynniki determinowane cechami organizacji,
- czynniki determinowane cechami otoczenia.

¹⁷ Karaś R. 2004, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Poznań: Akademia Ekonomiczna. ISBN 83-7417-010-7.

Szczegółowy podział tych czynników zawarty jest w poniższej tabeli.

Cechy pracownika	Cechy organizacji	Cechy otoczenia
<ul style="list-style-type: none"> – staż pracy w firmie i branży; – doświadczenie; – płeć; – wykształcenie; – wiek pracownika; – sytuacja rodzinna; – system wartości pracownika; – odpowiedzialność; – kwalifikacje i posiadane umiejętności; – lokalizacja w strukturze organizacyjnej; – wymagana wiedza, kompetencje; – zakres kontaktów zewnętrznych; – wyniki pracy; – potencjał; – zajmowane stanowisko. 	<ul style="list-style-type: none"> – wielkość mierzona: <ul style="list-style-type: none"> • zyskiem • liczbą pracowników • majątkiem – zyskowość; – branża; – faza rozwoju organizacji; – kultura organizacyjna; – wpływ pracowników i organizacji związkowych; – technologia produkcji; – forma własności; – struktura własności; – system zarządzania; – struktura organizacyjna; – filozofia wynagrodzeń; – pozycja firmy na rynku pracy; – strategia organizacji; – skala działalności. 	<ul style="list-style-type: none"> – system polityczny; – system podatkowy; – system zabezpieczenia społecznego; – stopień i zakres regulacji prawnych w obszarze wynagrodzeń; – rola związków zawodowych; – poziom dochodów w gospodarce narodowej; – poziom rozwoju gospodarczego; – system wartości społeczeństwa; – sytuacja na rynku pracy; – stopień integracji z gospodarką światową.

Źródło: Karaś R. 2004, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Poznań: Akademia Ekonomiczna. ISBN 83-7417-010-7.

Jesteśmy przekonani, że czytając powyższe zestawienie bez problemu byłeś w stanie wykazać zależność pomiędzy poszczególnymi czynnikami, a możliwymi oczekiwaniami pracowników dotyczącymi użytych w systemie motywacyjnym motywatorów, np. poziom wiedzy i kompetencji pracownika będzie wpływał na jego zainteresowanie dodatkowymi szkoleniami, udziałem w konferencjach, czy też możliwością osiągnięcia pozycji eksperckiej i czerpania z tego dodatkowych profitów.

Podział motywatorów

Spróbujmy więc określić, jakie motywatory najczęściej występują w systemach motywacyjnych, wpływając na wzrost zaangażowania pracowników. Analizując poniższe informacje, spróbuj zastanowić się, które z nich motywują Ciebie do pracy, a które możesz wykorzystać w pracy mentora.

Zasadniczo motywatory dzielą się na dwie główne grupy:

1. motywatory płacowe (twarde),

2. oraz **motywatory pozapłacowe**, w których wyróżniamy:
- motywatory pozapłacowe **materialne**,
 - i motywatory pozapłacowe **niematerialne**.

Do **motywatorów płacowych** (twardych) zalicza się płacę zasadniczą, premie i nagrody oraz dodatki finansowe. **Płaca zasadnicza** nie ma związku z bieżącymi wynikami pracownika, jednak może być waloryzowana lub podwyższana w zależności np. od zmieniających się kompetencji pracownika, ustawodawstwa, możliwości organizacji itp. Podwyżka płacy zasadniczej powinna opierać się o jasne zasady jej przyznawania. O jej wysokości może decydować, np. staż pracy, stanowisko, czy tylko procent inflacji. Ustalenie zasad i przekazanie ich pracownikom pozwoli uniknąć nieuzasadnionych żądań i rozczarowań. Aby płaca zasadnicza mogła pełnić funkcję motywatora powinna znajdować się na tak zwanym „godziwym poziomie”, zależnym od takich czynników, jak lokalizacja organizacji, stanowisko pracownika, itp. a jej część powinna być powiązana z efektami pracy. **Premie i nagrody** są wypłacane okresowo i są powiązane z indywidualnymi, zespołowymi czy firmowymi osiągnięciami, takimi jak zdobycie klienta strategicznego, wypracowanie zysku ponad zakładany plan, zgłoszenie innowacji, wykonanie dodatkowych prac itp. Premie powinny wynikać także z oceny okresowej, o ile jest przeprowadzana. Ponadto premia powinna być uzależniona np. od poziomu skomplikowania pracy, jak i jakości jej wykonania. **Dodatki** są zazwyczaj wypłacane za: pracę zmianową, szkodliwe warunki pracy, dodatki stażowe, rozłąkę z rodziną itp. i powinny być wypłacane wszystkim, którzy podlegają tym szczególnym uwarunkowaniom.

Istnieje kilka zasad, o których należy pamiętać, stosując motywatory płacowe:

- płaca jest najprostszym i najbardziej efektywnym motywatorem, bezpośrednio bowiem informuje pracownika o jego wartości dla organizacji;
- motywatory płacowe szybko tracą wartość motywującą i są traktowane jako oczywiste i oczekiwane, a odebranie ich odczuwane jest jako kara i może nieść za sobą poczucie krzywdy;
- odczuwanie elementów płacowych jako motywatorów jest uzależnione od indywidualnych potrzeb i oczekiwań pracownika;
- poziom wynagrodzenia musi odpowiadać systemowi wartości i oczekiwaniom występujących w:
 - kraju, na terenie którego działa organizacja,
 - społeczności, w której funkcjonuje organizacja,
 - grupie zawodowej;
- premie, podwyżki oraz dodatki – wymagają ustalenia jasnych zasad i kryteriów ich przyznawania;
- motywatory płacowe mogą wprowadzać niezdrową rywalizację w zespole, co wpływa niekorzystnie na budowanie zespołu i jego efekty;

- i najważniejsza - motywatory płacowe nie powinny być jedynymi motywatorami stosowanymi w systemie motywacyjnym.

Motywatory pozapłacowe materialne to druga grupa motywatorów twardych, o tym, które znajdują się w systemie motywacyjnym powinny zdecydować wyniki badań preferencji, potrzeb, wartości i celów pracowników a także możliwości finansowe i lokalowe organizacji. Decydując się na wprowadzenie konkretnego motywatora do systemu motywacyjnego, trzeba także mieć świadomość, że aby spełnił swoją rolę, powinien być stosowany, oczywiście zgodnie z określonymi zasadami i warunkami. Jednak zasady i warunki powinny być przez pracowników osiągalne. Spotykając się z podopiecznym możesz zaprezentować dostępne w Twojej organizacji motywatory, przedstawić warunki progowe skorzystania z nich i wskazać, gdzie można uzyskać bardziej szczegółowe informacje na ich temat. Możesz też zapytać, które z jego punktu widzenia byłyby bardziej skuteczne czy pożądane i przekazać te informacje odpowiednim osobom w Twojej organizacji. Podane poniżej przykłady doskonale sprawdzą się również w kafeteryjnym systemie motywacyjnym, w ramach którego pracownik może w ramach określonego limitu dokonać wyboru dostępnego świadczenia. System kafeteryjny przypomina trochę systemy lojalnościowe, polegające na przykład na zbieraniu określonej liczby pieczętek (np. za pierwsze trzy – zapach do samochodu, za kolejne – środek do czyszczenia, za następne – zniżka na mycie ręczne lub czyszczenie tapicerki). Pracownicy różnych szczebli powinni mieć dostęp do zróżnicowanych bonusów, uzależnionych od ich potrzeb, ale też od poziomu odpowiedzialności, zasług, zaangażowania, efektów ich pracy itp.

Motywatory pozapłacowe materialne to między innymi:

- akcje i udziały organizacji,
- dodatkowe ubezpieczenia (np. NW),
- programy i polisy emerytalne,
- szkolenia specjalistyczne, studia MBA, studia podyplomowe, udział w prestiżowych konferencjach, indywidualna lub firmowa nauka języków obcych,
- mieszkania, samochody oraz telefony służbowe,
- kredyty pracownicze na preferencyjnych warunkach dotyczących spłaty,
- wyposażenie miejsca pracy w domu,
- możliwość skorzystania z przyzakładowych żłobków czy przedszkoli lub innych form opieki nad dziećmi zapewnianych przez organizację,
- dofinansowanie wypoczynku i nauki dzieci,
- wyjazdy weekendowe, imprezy firmowe,
- karnety wstępu do ośrodków sportowych, klubów, teatrów, kin, kręgielni itp.

- stołówka/barek/kantyna z dofinansowaniem posiłków przez organizację,
- pokoje śniadaniowe itp. czyli pomieszczenia dostosowane do spożycia posiłków, wyposażone w lodówki, zmywarki, naczynia, itp.
- zakup biletu miesięcznego, wykup miejsca parkingowego lub zwrot kosztów parkowania,
- ryczałt samochodowy,
- bony подарunkowe lub premie z okazji świąt,
- dodatkowe nagrody rzeczowe za wyjątkowy wkład w rozwój firmy lub oryginalne pomysły wpływające na oszczędności, podniesienie konkurencyjności, itp.

Jest kilka kwestii dotyczących motywatorów pozapłacowych, o których powinieneś wiedzieć. Motywatory pozafinansowe skuteczniej i szybciej integrują pracowników z zarządem firmy oraz wpływają na tworzenie przyjacielskiej atmosfery w miejscu pracy. Mają wpływ na kształtowanie wizerunku organizacji jako takiej, która dba o swoich członków. Zazwyczaj są niezależne od efektów pracy, a raczej są związane ze stanowiskiem czy grupą pracowników, do której są kierowane. Jeżeli organizacja zdecyduje się na stworzenie systemu kafeteryjnego opartego o jasne zasady przyznawania benefitów, może liczyć na: optymalizację kosztów świadczeń, maksymalny efekt motywacyjny ze względu na spełnienie oczekiwań i potrzeb pracowników (o ile wybór elementów systemu kafeteryjnego wynika z oczekiwań pracowników), szybkie i elastyczne dostosowywanie elementów systemu do zmian na rynku pracy, duże zróżnicowanie oferty, dostosowane np. do wieku, płci i stanowiska, pozytywne postrzeganie organizacji oraz tworzenie trwałych więzi z pracownikami.

Motywatory pozapłacowe niematerialne są najtrudniej mierzalne, ale niezwykle skuteczne. Nie wymagają wielu nakładów finansowych, podstawą do ich wykorzystania są: zainteresowanie podopiecznym, troska o komfort jego pracy, chęć docenienia osiągnięć i umożliwienia rozwoju, itp. Ten rodzaj motywatorów stanowi dla mentora doskonałe narzędzie współpracy z podopiecznym, bowiem ich stosowanie buduje więź i zaufanie, tak niezbędne w relacji mentor-podopieczny. Sprawdź, co znajduje się pod pojęciem motywatory pozapłacowe niematerialne, a przekonasz się, że stosujesz je z powodzeniem na co dzień.

1. **Uznanie i aprobaty** – każdy chce, aby jego praca była zauważona i doceniona, szukaj więc okazji do ich wyrażania. Chwal publicznie i bezpośrednio po wykonaniu zadania, krytykuj tylko w cztery oczy!
2. **Sprawna komunikacja** – zwróć uwagę na kanały przepływu informacji w Twojej organizacji, sprawna komunikacja pozwala pracownikom rozumieć i identyfikować się z celami organizacji, buduje też lepsze relacje pomiędzy poszczególnymi członkami organizacji i zapobiega

powstawaniu sytuacji konfliktowych. Sprawna komunikacja jest także podstawą dobrej relacji pomiędzy mentorem a podopiecznym.

3. **Oczekiwane warunki pracy** – warto sprawdzić, jakie warunki pracy najbardziej odpowiadają Twojemu podopiecznemu. Do elementów oczywistych w tym zakresie należy zapewnienie pracownikowi stanowiska pracy w pełni wyposażonego w narzędzia, które umożliwią mu wykonywanie zleconych zadań. Stanowisko może być również dostosowane do konkretnego pracownika i uwzględniać na przykład jego niepełnosprawność, leworęczność, wiek itp. Motywująco może działać udostępnienie pracownikowi na stanowisku pracy możliwości korzystania z nowoczesnych technologii, a także możliwość pracy zdalnej, czy też z uwzględnieniem elastycznego czasu pracy, dostosowanego do osobistej sytuacji pracownika.
4. **Różnorodności i urozmaicenia w zakresie obowiązków** – pamiętaj, nuda i brak zmian potrafią zdemotywowwać nawet bardzo ambitnego i zaangażowanego pracownika. Oczywiście jest, że nie wszystkie zawodowe obowiązki są ekscytujące, część z nich bywa żmudna i męcząca, postaraj się aby obowiązki i zadania, jakie zlecasz Twojemu podopiecznemu choć w większej części były ciekawe i angażowały jego uwagę, dzięki temu te mniej interesujące uda mu się wykonać „przy okazji”.
5. **Przyjazna atmosfera w pracy** – jest istotna zwłaszcza kiedy dotyczy najbliższych współpracowników podopiecznego. Zgrany, współpracujący zespół wyzwala w pracownikach kreatywność, lojalność oraz zaangażowanie. Nie boi się wyzwań i jest gotowy stosować nieszablonowe rozwiązania, ponieważ nikt z jego członków nie obawia się ośmieszenia i tego, jak zostanie oceniony.
6. **Szczera troska o pracownika, zainteresowanie przełożonego/mentora oraz empatia** – wszystkie wymienione elementy mają bardzo pozytywny wpływ na atmosferę pracy i samopoczucie pracowników, warunek jest tylko jeden – mają wynikać ze szczerego zainteresowania i troski, nie mogą być udawane lub stosowane na siłę, wówczas odniosą wręcz przeciwny skutek do zamierzonego.
7. **Przejrzyste kryteria awansu, wynagradzania, oceny itp.** - pracownicy powinni wiedzieć, jakie ścieżki kariery są dla nich osiągalne i jakie muszą spełniać kryteria, aby móc z nich w pełni skorzystać.
8. **Możliwość samorealizacji i samodoskonalenia** – stanowią bardzo silny motywator dla osób, które nie muszą już rywalizować, ale ogromną wartość widzą w doskonaleniu swojego warsztatu i poszerzaniu horyzontów, zazwyczaj są to pracownicy powyżej 40. roku życia.
9. **Niski poziom stresu i czas na życie osobiste** – dobrze byłoby, aby obowiązki zawodowe umożliwiały godzenie pracy z życiem osobistym i nie zmuszały do wyboru pomiędzy tymi równie ważnymi

aspektami świadomego życia. Pracownik, który czuje się spełniony w życiu osobistym, nie musi dokonywać dramatycznych wyborów pomiędzy obowiązkami rodzicielskimi a zawodowymi, jest bardziej chętny do współpracy i rozwoju oraz podejmowania nowych wyzwań. Zwróć na to uwagę i postaraj się nie zatrzymywać podopiecznego w pracy dłużej niż jest to konieczne oraz nie angażuj jego czasu prywatnego na obowiązki zawodowe czy zadania związane z programem mentoringowym.

MOTYWOWANIE W PROCESIE MENTORINGOWYM

Motywowanie jest jednym z Twoich głównych zadań jako mentora. W trakcie spotkań z podopiecznym motywujesz go do działania, do przyjmowania na siebie odpowiedzialności, do nauki, do szukania nowych wyzwań itd. Jednak choćbyś użył całego arsenału dostępnych motywatorów, nie zmotywujesz nikogo, jeżeli sam zmotywowany nie będziesz. Podopieczny największą motywację czerpie obserwując Ciebie w działaniu, przyglądając się Twojej pasji i zaangażowaniu, dlatego tak ważne jest abyś zaczął od siebie, ponieważ automotywacja to podstawowy warunek do skutecznego motywowania innych.

Twoja motywacja to podstawa

Zanim zaczniesz kształtować swojego podopiecznego, spróbujmy zrozumieć, co Ciebie motywuje do działania i podejmowania wysiłku. Zostałeś mentorem, powinieneś więc spełniać przynajmniej warunki progowe, takie jak to, że:

- jesteś świetnym specjalistą,
- realizujesz się w swojej pracy,
- masz duże doświadczenie zawodowe,
- cieszysz się uznaniem wśród kolegów i przełożonych,
- lubisz swoją pracę i związane z nią obowiązki.

Czy jednak kiedykolwiek zadałeś sobie pytanie, dlaczego lubisz swoją pracę? Nie? W takim razie spróbuj teraz zastanowić się i ustalić **główne powody Twojej motywacji i satysfakcji z pracy**, dzięki temu łatwiej będzie Ci dotrzeć do podopiecznego, uzasadnić zaangażowanie oraz pasję, jakie na co dzień u Ciebie obserwuje. W tym zadaniu może pomóc poniższy zestaw pytań, który można dowolnie rozbudowywać. Jest on także doskonałym narzędziem, z którego możesz skorzystać, chcąc ustalić, co motywuje Twojego podopiecznego? Dzięki uzyskanym informacjom lepiej zrozumiesz siebie i motywy swojego postępowania oraz dostosujesz dostępne w organizacji motywatory do potrzeb podopiecznego, a tym samym wzmocnisz jego motywację do dalszej współpracy.

Pytania, które warto zadać są pytaniami otwartymi, umożliwiającymi szerszą wypowiedź i uzyskanie wielu ciekawych informacji.

1. Co najbardziej Cię interesuje?
2. Czego uczysz się najchętniej?
3. Jakie masz hobby?
4. Jaką pracę byś dla siebie wybrał?
5. Co robisz w wolnym czasie?
6. Co Cię ekscytuje?
7. Jak się czujesz pracując w obecnym miejscu pracy?
8. Co w pracy sprawia Ci przyjemność?¹⁸

Jeżeli zdecydujesz się zadać podopiecznemu powyższe pytania, postaraj się o przyjazną atmosferę podczas rozmowy, w trakcie której pytania będą wynikały ze swobodnej wymiany myśli, a nie z rygorystycznego wypełniania ankiety. W trakcie spotkania nie rób notatek, zrób je natomiast zaraz po nim. Nie korzystaj też z przygotowanej listy pytań, lub rób to bardzo dyskretnie, postaraj się zapamiętać pytania a w trakcie rozmowy całkowicie skupić się na podopiecznym i aktywnie słuchaj tego, co mówi. Sformalizowanie rozmowy, robienie notatek oraz sięganie do listy pytań może sprawić, że usłyszysz nie tyle prawdziwe odpowiedzi, ile te, które podopieczny uzna za właściwe, lub te, które jego zdaniem chcesz usłyszeć. Słuchając podopiecznego, zwracaj także uwagę na pozawerbalne środki wyrazu, jak mimika, oddech, gestykulacja, ułożenie ciała itp. Prawda często ukryta jest między słowami oraz w sygnałach niewerbalnych, postaraj się być na nie otwarty. Pamiętaj również, że w komunikacji z podopiecznym ogromną rolę odgrywają Twoje nastawienie i postawa, które warunkują zachowanie Twojego rozmówcy, w tym wypadku podopiecznego. Nawet jeżeli werbalnie nie wyrażasz dezaprobaty, niezadowolenia, czy dystansu, to w trakcie rozmowy Twoje prawdziwe uczucia i poglądy może zdradzić tembr głosu, gesty, przewracanie oczami czy wymowne westchnięcia itp. Warto też wiedzieć, że większość ludzi, podświadomie dopasowuje się do rozmówcy, jego zachowania i emocji i podświadomie odpowiada tym samym. Tej zasadzie nie tylko będzie podlegał Twój podopieczny, ale również Ty sam. Jeżeli więc chcesz aby rozmowa przebiegała w miłej atmosferze, zaufaniu i szczerości, tak do niej podejdź i sam zaprezentuj takie nastawienie. Nad podopiecznym masz jedną zasadniczą przewagę – jesteś jego mentorem, stoją za Tobą wiedza i doświadczenie, a być może także charakteryzujesz się empatią i ciekawością świata i ludzi, to wszystko pomoże Ci w nawiązaniu szczerej i satysfakcjonującej obie strony relacji. Powodzenia!

¹⁸ Na podstawie materiałów szkoleniowych projektu SISC (Senior Intergenerational Social Capital) realizowanego w latach 2008-2011 w ramach Lifelong Learning Programme przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej, Moduł 7, rozdz. nr 1 dostępny w Internecie: <http://www.sisc-project.eu/>

Podopieczny – poznaj go i jego potrzeby

Skuteczne motywowanie Twojego podopiecznego w dużym stopniu zależy od tego, czy zastosowane przez Ciebie motywatory trafią w jego potrzeby i oczekiwania. Aby było to możliwe musisz postarać się je poznać i zrozumieć. Ponadto na wybrany przez Ciebie styl motywowania oraz zestaw motywatorów istotny wpływ będą miały następujące czynniki:

- **Twoje podejście do podopiecznego** (teoria X i Y),
- **potrzeby podopiecznego** (teoria Masłowa + teoria oczekiwań),
- **osobowość podopiecznego** (czyli sangwinik, melancholik, choleryk i flegmatyk w pracy).

Pominięcie wymienionych czynników może wpłynąć na ostateczny efekt procesu motywacyjnego, a tym samym na skuteczność programu mentoringowego. Postaramy się więc omówić je po kolei, zwracając Twoją uwagę na najważniejsze kwestie.

Twoje podejście do podopiecznego (teoria X i Y McGregora)

Twoje podejście do podopiecznego może determinować, nawet jeżeli nie zdajesz sobie z tego sprawy, postawa Twoich przełożonych, która znajduje odbicie w istniejącej kulturze organizacyjnej. Można wyróżnić dwa skrajne podejścia do pracowników najczęściej prezentowane przez przełożonych. Konsekwencją każdego z nich jest odmienny zestaw motywatorów i różne zasady ich stosowania. Najlepiej te krańcowo różne postawy opisuje **teoria X i Y McGregora**, przedstawiona wstępnie powyżej. Zastosowanie jej pomoże Ci ustalić podejście do pracowników obowiązujące w Twojej organizacji oraz zastanowić się nad własnymi przekonaniami dotyczącymi ludzkiej natury w aspekcie pracy.

Założenia teorii X i Y McGregora	
TEORIA X	TEORIA Y
Pracownik w teorii X	Pracownik w teorii Y
<ul style="list-style-type: none">– nie lubi pracy i w miarę możliwości będzie jej unikał,– pracuje pod przymusem,– motywują go pieniądze i obawa o bezpieczeństwo,– do pracy musi być przekupywany,– niczego nie robi dla idei, działanie zawsze podyktowane jest uzyskaniem korzyści lub konku-	<ul style="list-style-type: none">– świadomie podejmuje działania,– jest przeświadczony, że praca jest niezbędna dla rozwoju psychologicznego człowieka,– cieszy się pracą i interesuje się nią,– zna cel swoich działań,– świadomie szuka odpowiedzialności i przyjmuje ją,

<p>rowaniem z innymi,</p> <ul style="list-style-type: none"> - w niewielkim stopniu przejawia ambicje i twórcze podejście do zadań, chyba że dotyczy to obowiązków zasad zarządzania, - lubi wykonywać proste i rutynowe czynności, - czeka na jasne i ściśle polecenia, - nie lubi wątpliwości i szukania rozwiązań, - skrupulatnie przestrzega reguł i procedur. 	<ul style="list-style-type: none"> - cieszy się zaufaniem przełożonego, - potrafi podejmować samodzielne decyzje, - motywuje go możliwość samorealizacji i sprawdzenia własnych możliwości, - jest twórczy i pomysłowy, - ma silną motywację wewnętrzną, - lubi różnorodne zadania, - nastawiony jest na współpracę z innymi i wzajemną pomoc.
<p>Przełożony w teorii X - autokrata</p>	<p>Przełożony w teorii Y – demokrata</p>
<ul style="list-style-type: none"> - jest przekonany o własnej wiedzy i umiejętnościach, będących podstawą do podejmowania jedynie słusznych decyzji. 	<ul style="list-style-type: none"> - dąży do spłaszczenia struktur organizacyjnych, - deleguje uprawnienia decyzyjne i dzieli się odpowiedzialnością, - zmniejsza kontrolę nad pracownikami i usamodzielnia ich, przekazując im maksimum kompetencji wymaganych na ich stanowiskach, - korzysta z opinii współpracowników, prowokuje ich do dyskusji i burzy myśli, - skupia wysiłki zespołu wokół społecznie akceptowanych celów, - stwarza możliwość integracji celów osobistych pracowników z celami organizacji, - angażuje podwładnych do współzarządzania, - stara się by praca była interesująca i dawała pracownikom satysfakcję.
<p>Styl zarządzania w teorii X</p>	<p>Styl zarządzania w teorii Y</p>
<ul style="list-style-type: none"> - to rządy silnej ręki, - system motywacyjny oparty jest o system kar i nagród, - pracownik poddawany jest przymusowi i manipulacji, - ogranicza autonomię pracowników, - ogranicza dostęp do informacji 	<ul style="list-style-type: none"> - daje przełożonemu i pracownikowi równe szanse w rozstrzygnięciu sporów i konfliktów, - charakteryzuje się elastycznymi procedurami, swobodą działania pracowników i ich zwiększoną odpowiedzialnością, - pomaga w ustalaniu wspólnych

oraz jakiegokolwiek procedury demokratyczne.	reguł i zasad działania, – umożliwiania konsekwentnego przestrzegania przyjętych zasad w praktyce.
--	---

Źródło: Na podstawie materiałów szkoleniowych projektu SISC (Senior Intergenerational Social Capital) realizowanego w latach 2008-2011 w ramach Lifelong Learning Programme przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej, Moduł 7, rozdz. nr 2, s.4-7, dostępny w Internecie: <http://www.sisc-project.eu/> oraz Chodorowski S., *D. McGregor Teoria X & teoria Y. Między autokratyzmem a demokracją*, Opole 2008, chodorowski.eu/PDF/maad.pdf, dostępne w Internecie 4/03/2013.

Każda z teorii ma swoich zwolenników i przeciwników, warto jednak wspomnieć, że twórca metody sam zauważył, że pracownicy będący na początku drogi zawodowej, niedoświadczeni i niesamodzielnymi oraz niedojrzali wymagają od menedżerów większej kontroli (metoda X), dzięki temu w przyszłości będą być może mogli być zarządzani metodą Y, która daje większe szanse na wykształcenie w pracownikach automotywacji, a co za tym idzie, pracownicy zarządzani metodą Y chętniej będą podejmować dodatkowy wysiłek i będą gotowi na nowe wyzwania. Chociaż metoda Y na pierwszy rzut oka wydaje się efektywniejsza, to jednak trzeba mieć świadomość, że jest to metoda zarządzania skierowana przede wszystkim do pasjonatów i osób o cechach lidera. W pozostałych przypadkach oferowana w tej metodzie wolność może prowadzić do nadużyć (np. zaufania), obniżenia jakości pracy, a ostatecznie do konfliktów i spadku motywacji. Jeżeli uznałeś, że bardziej przekonuje Cię zarządzanie według metody X, to koniecznie weź pod uwagę fakt, że metoda ta do minimum ogranicza u pracowników odpowiedzialność, samodzielność, kreatywność i potrzebę jakiegokolwiek inicjatywy, przenosząc je całkowicie na menedżerów, przez co są oni nadmiernie obciążeni, zmęczeni a w konsekwencji mniej kreatywni. Ponadto zwróć uwagę, że wykorzystuje się w ten sposób tylko niewielką część potencjału zespołu pracowniczego, większe zasoby pozostają w uśpieniu.

Zaprezentowanie założeń teorii X i Y miało przede wszystkim na celu pokazanie pewnych mechanizmów i ich konsekwencji dla organizacji. Ich znajomość pomoże Ci w zrozumieniu własnych postaw i zachowań oraz w budowaniu relacji z Twoim podopiecznym.

Potrzeby podopiecznego - Teoria Masłowa i jej kontynuacje

Drugim elementem, który będzie miał bezpośrednie przełożenie na procesy motywowania i mentoringu, a tym samym na efekty waszej współpracy są **potrzeby podopiecznego**. Skuteczne motywowanie zakłada, że podopieczny poprzez podejmowane działania realizuje cele, zadania i potrzeby organizacji, a jednocześnie zaspokajają własne. W poprzednim rozdziale poznaliśmy Piramidę potrzeb **Abrahama Masłowa**. Warto zastanowić się jak przedstawiona

przez Masłowa hierarchia potrzeb wpływa na konstruowanie systemu motywacyjnego?

Spróbuj teraz zastanowić się, jakie elementy systemu motywacyjnego mogą odpowiadać zaspokajaniu potrzeby z kolejnych pięter piramidy. Spróbuj też zastanowić się, czy i które z nich możesz wykorzystać konstruując strategię motywacyjną dla Twojego podopiecznego?

Piramida Potrzeb Masłowa	Rozwinięcie Piramidy Potrzeb Masłowa	Sposoby zaspokajania potrzeb przez pracę
Potrzeby wyższego rzędu		
5. Potrzeby samorealizacji to:	<p>Dążenie do zajmowania się tym, do czego czuje się powołanie, wykorzystywanie i rozwijanie swojego potencjału, zaspokajanie własnych ambicji i osiągnięcie celów, nabywanie wiedzy, potrzeba rozumienia, potrzeba nowości, poszukiwanie doznań estetycznych (harmonii i piękna), odczuwanie satysfakcji.</p> <p>Charakterystyczne dla tej grupy potrzeb jest to, że nigdy nie będą w 100% zaspokojone, zaspokojenie jednej potrzeby powoduje pojawienie się kolejnej potrzeby z tej grupy, dzięki temu mamy możliwość ciągłego rozwoju i doskonalenia.</p>	<p>W wypadku potrzeb samorealizacji trzeba pamiętać, że ich zaspokojenie ma swoje źródło we wnętrzu człowieka i w głównej mierze zależy od jego indywidualnych działań. Zadaniem organizacji w tym wypadku jest pomoc w tworzeniu takich warunków, które sprzyjają rozwojowi i samorealizacji pracownika, np. włączenie go w proces podejmowania decyzji, czy też umożliwienie podnoszenia kwalifikacji lub rozwijania nowych umiejętności.</p>
4. Potrzeby szacunku i uznania to:	<p>Potrzeba uznania, poważania, szacunku, potęgi, sławy, wolności, zaufania do siebie, poczucia własnej wartości i kompetencji, wzbudzania uwagi, uznania i prestiżu.</p> <p>W dużej mierze potrzeba ta jest determinowana wyznawanymi przez nas war-</p>	<p>W organizacji są one realizowane poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - eksponowane/prestiżowe stanowisko, - wyróżniające się miejsce pracy (np. własny lub większy pokój, zmiana piętra itp.), - uzyskiwanie publicznych pochwał przełożonych, - otrzymywanie wyrazów

	tościami i środowiskiem, w jakim przebywamy.	uznania, - posiadanie szacunku i poważania zespołu, - angażowanie w ambitne, ciekawe i prestiżowe zadania, - wyraźnie wyższe wynagrodzenie, - inne elementy tzw. wyższego statusu.
3. Potrzeby miłości i przynależności to:	Potrzeby odnoszące się do relacji człowieka z otoczeniem i nawiązywania bliskich kontaktów, tj. potrzeba miłości, przyjaźni, przywiązania, akceptacji, pozytywnej więzi z ludźmi, „bycia” w grupie.	W organizacji mogą być one zaspokajane poprzez: - nawiązywanie przyjaźni, - poczucie przynależności do grupy, - udział w spotkaniach towarzyskich, - uczestnictwo w wyjazdach integracyjnych, - angażowanie się w zorganizowaną działalność np. sportową, rozrywkową, związkową itp.
Potrzeby niższego rzędu		
2. Potrzeby bezpieczeństwa to:	Potrzeby psychiczne i emocjonalne tj.: zapewnienie bezpieczeństwa, brak trosk materialnych, spokój, potrzeba sprawiedliwości, stabilności, porządku i ochrony, wolność od strachu, itd.	Potrzeby bezpieczeństwa mogą być zaspokajane poprzez: - zagwarantowanie ciągłości zatrudnienia, - programy socjalne i emerytalne, - zapewnienie opieki medycznej, - możliwość skorzystania z dodatkowych ubezpieczeń społecznych, - przynależność do związków zawodowych lub innych zrzeszeń i organizacji pracowniczych, - przynależność do zespołu pracowniczego, - empatię przełożonych.

1. Potrzeby fizjologiczne:	Jedzenie, woda, tlen, brak napięcia, sen, biologiczne funkcjonowanie itp.	W organizacji zaspokojenie tych potrzeb polega przede wszystkim na: - zapewnieniu dobrych warunków pracy, - odpowiedni poziom płac, itp.
-----------------------------------	---	--

Źródło: Na podstawie materiałów szkoleniowych projektu SISC (Senior Intergenerational Social Capital) realizowanego w latach 2008-2011 w ramach Lifelong Learning Programme przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej, Moduł 7, rozdz. nr 2, s.9-12, dostępny w Internecie: <http://www.sisc-project.eu/>

Rozważając zastosowanie powyższych informacji w Twojej mentorskiej praktyce, weź jeszcze pod uwagę, że potrzeby fizjologiczne i potrzeby bezpieczeństwa znajdują się najniżej w hierarchii ludzkich potrzeb, bowiem są one najbardziej podstawowymi potrzebami człowieka. Niezaspokojone dominują nad wszystkimi pozostałymi, wypierając je na dalszy plan i determinując zachowanie człowieka. Brak ich zaspokojenia narusza równowagę organizmu, natomiast zaspokojenie ich przywraca równowagę i likwiduje stan napięcia, a co za tym idzie potrzeby niższego rzędu przestają być motywatorami, o czym mówi **prawo homeostazy**. Do potrzeb wyższego rzędu ma natomiast zastosowanie **prawo wzmocnienia**, według którego zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu nie powoduje ich zaniku, lecz je wzmacnia, człowiek odczuwa je jako przyjemne i ciągle dąży do ich wzmocnienia. Twoim zadaniem jest więc pomoc podopiecznemu w zabezpieczeniu potrzeb niższego rzędu oraz w zaspokajaniu potrzeb wyższego rzędu, które, zgodnie z prawem wzmocnień, będą powodowały u niego ciągły wzrost motywacji i potrzebę dalszego rozwoju i podejmowania coraz ambitniejszych wyzwań.

ZASADY SKUTECZNEGO MOTYWOWANIA¹⁹

Można stwierdzić, że wszystko, co do tej pory zostało powiedziane na temat motywowania ma istotny i bezpośredni wpływ na jego skuteczność. Teraz zapoznamy Cię ze sposobami, które choć nie ujęte w rozbudowane teorie, mogą istotnie wpłynąć na zwiększenie motywacji u Twojego podopiecznego. Nie zastąpią systemu motywacyjnego, czy konieczności poznania podopiecznego, ale wspomogą proces motywacji. Chcesz mieć efekty - zachęcaj więc podopiecznego do:

¹⁹ **Motywacja, Zwiększanie motywacji**, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Motywacja>, dostępne w Internecie 5/03/2013.

Informowania innych o tym co ma zrobić – od tego momentu zadanie przestaje być tylko zleceniem, a staje się zadaniem, które on chce wykonać. Dodatkową motywacją w tym wypadku jest obawa przed kompromitacją w grupie, możliwy spadek samooceny i wynikający z tego dyskomfort, które stanowią podstawę do podjęcia działania.

Przeanalizowania celów – jeżeli zlecone zadanie jest np. prestiżowe, nowe, ważne dla projektu itp., to staje się nagrodą, pobudza w podopiecznym automotywację i mobilizuje do działania.

Zaplanowania nagrody – kto nie lubi być nagradzany za wysiłek i efekty? Dzięki oczekującej nagrodzie uwaga podopiecznego skupi się na przyjemności, a nie na wysiłku wynikającym z zadania, ponadto pozytywne emocje związane z nagrodą, mogą zostać przeniesione na konieczne do jej uzyskania działanie.

Wizualizacji celu – czyli wyobrażenia tego, co chce się osiągnąć, dzięki temu zabiegowi abstrakcyjny cel zmieni się w realny obraz.

Analizy konsekwencji realizacji lub niezrealizowania powierzonego zadania – świadomość konsekwencji wynikających z niezrealizowania zadania, ma siłę motywacyjną, np.: lęk przed karą, stratą (np. awansu, zaufania itp.), kompromitacją to elementy motywacji negatywnej, natomiast perspektywa pochwały, uznania, sprawdzenia się itp. wiąże się z motywacją pozytywną i mają silniejsze działanie motywujące. Warto więc zwracać uwagę podopiecznego na pozytywne konsekwencje podejmowanych przez niego działań, a na motywacji negatywnej opierać się w ostateczności.

Wykonania pierwszego kroku w kierunku realizacji zadania – najważniejszy pierwszy krok! Na drodze do wykonania zadania, najważniejsze jest pierwsze 5 minut, jeżeli zacznie się wykonywać zadanie, łatwiej je kontynuować, każda zwłoka nawet o 5 minut może doprowadzić do nie wykonania zadania.

Skorzystania z metody „sera szwajcarskiego”, czyli podzielenia zadania na mniejsze i rozpoczęcia realizacji od najprostszego z nich – ponieważ nawet najmniejszy sukces zachęca do kontynuacji. Jeżeli jako pierwsze realizowane będzie najtrudniejsze zadanie, które w dodatku zakończy się porażką, może to spowodować zaniechania kolejnych działań, a tym samym nieukończenie zadania. Dzieląc duże zadanie na mniejsze elementy i wykonując proste, często mechaniczne czynności stopniowo je realizujemy, poświęcając mu przy każdej części nie więcej niż 5-10 minut, w ten sposób można wykonać dużą część pracy. Nazwa metody - **metoda sera szwajcarskiego** – **pochodzi od wyobrażenia sobie ważnego i skomplikowanego zadania, budzącego**

strach i uniemożliwiającego jakiegokolwiek działanie, jako kawałka sera bez dziur, który po wykonaniu prostych czynności zaczyna przypominać ser szwajcarski, w którym więcej jest dziur niż mięszu, a więc do zakończenia zadania, pozostaje mniej, niż zostało już wykonane.

Pogłębienia wiedzy – wiedza daje pewność, że zadanie jest możliwe do wykonania, ponadto zadania, do których jest się odpowiednio przygotowanym łatwiej zrealizować. Znajomość przedmiotu pomaga również w organizacji i efektywnym wykorzystaniu czasu.

Dlaczego motywacja nie działa?

Nie widzisz efektów swojej pacy i włożonego wysiłku, żadne zabiegi motywacyjne nie działają. W naturalny sposób pojawia się pytanie - dlaczego? Jednoznaczna odpowiedź na to pytanie jest bardzo trudna, poniżej prezentujemy tylko niektóre z przyczyn braku skuteczności motywacji.

1. Menedżerowie nie wiedzą, co motywuje podległych im pracowników, jakie są ich cele i wartości, co daje im praca itd.
2. Brak przekonania menedżerów, niechęć i niewystarczająca ilość czasu na zarządzanie miękkie.
3. Zarządzanie według metody X – patrz powyżej.
4. Punktowanie błędów i niedociągnięć pracowników, bez zwrócenia uwagi na ich sukcesy – zasada jest taka - dostajesz to co wzmacniasz, a nie to czego oczekujesz, skupiając się na negatywach wzmacniasz je, skup się na sukcesach, będzie ich więcej!
5. Zła procedura rekrutacji pracowników – w organizacji pracują osoby, które nie akceptują jej kultury organizacyjnej i nie chcą jej współtworzyć, co powoduje złą atmosferę w pracy, zatrudniani są pracownicy spełniający minimalne wymagania, przez co brak im niezbędnych umiejętności itd.
6. Kadra menedżerska oraz mentorzy nie są zmotywowani, nie mają rozwiniętej automotywacji, przez co nie mogą zmotywować innych.
7. Niezapewnienie pracownikom czynników higieny (według Herzberga).
8. Złe skonstruowany system motywacyjny – patrz informacje powyżej.
9. Brak edukacji na temat automotywacji i zapewnienia warunków umożliwiających jej rozwój.

IDEALNY PROGRAM MENTORINGOWY JAKO CZYNNIK WSPIERAJĄCY ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH I ZWIĘKSZAJĄCY POTENCJAŁ RYNKOWY ORGANIZACJI



Idealny program mentoringowy, czyli jaki?

Program mentoringowy to wyzwanie i szansa dla organizacji uczącej się, otwartej na zmiany w zakresie przekazywania i zatrzymywania wiedzy, a także postrzegania wiedzy i doświadczenia pracowników jako jednego z najcenniejszych swoich aktywów. Organizacje, które decydują się na skorzystanie z możliwości, jakie daje mentoring muszą mieć jednak świadomość, że jego funkcjonowanie w organizacji powinno mieć solidne podstawy formalne, zawarte na przykład w dokumencie udostępnionym wszystkim pracownikom, jakim jest **Regulamin Programu Mentoringowego**. Oczywiście dokument taki może mieć dowolną nazwę, ważne aby zawierał:

1. założenia organizacji dla programu mentoringowego,
2. cele programu (inaczej mówiąc rezultaty, jakie mają być osiągnięte po zakończeniu programu),
3. procesy i wykorzystywane w ich ramach narzędzia służące realizacji programu,
4. określenie kompetencji mentora (profil kompetencyjny),
5. prawa i obowiązki mentora i podopiecznego.

Jednak najlepiej opracowany regulamin nie spełni swojej roli, jeżeli nie będzie wynikał z przekonania zarządu i menedżerów organizacji o słuszności wdrożenia programu mentoringowego i świadomości o płynących z niego korzyści dla wszystkich członków organizacji. Zarząd powinien wspierać program poprzez aktywne angażowanie się w jego tworzenie i funkcjonowanie. Mamy tu na myśli tworzenie dokumentów formalnych związanych z programem, tworzenie systemów wspomagających program, takich jak:

- **system rekrutacji** (wybór mentorów i podopiecznych oparty o jasne i czytelne zasady),
- **system informacyjny**, czyli prowadzenie i propagowanie (na stronach internetowych organizacji, w intranecie, podczas spotkań itp.) informacji dotyczących celów programu, zasad wyboru mentorów i podopiecznych, upowszechniania jego rezultatów itp.,

- **system wsparcia**, mający na celu ułatwienie spotkań mentorów z podopiecznymi, grup mentorów czy grup podopiecznych, a także takie koordynowanie pozostałych obowiązków obu stron procesu, aby mógł on w ogóle mieć miejsce.

Zarząd powinien także ustalić zasady finansowania działań koniecznych dla poprawnego funkcjonowania programu oraz umożliwić powstanie rozwiązań organizacyjnych sprzyjających jego realizacji. Bardzo ważną deklaracją pełnego poparcia dla programu i jego uczestników może być także uczestnictwo członków zarządu czy wyższego szczebla menedżerów w spotkaniach grup mentorskich w celu wysłuchania pojawiających się problemów i pomocy w ich rozwiązywaniu.

Dobłą praktyką jest także zapewnienie mentorom szkoleń rozwijających ich kompetencje. Szkolenia mogą dotyczyć takich tematów, jak: ustalenia celów programu mentoringowego, rozwijania relacji interpersonalnych ze szczególnym uwzględnieniem relacji mentor-podopieczny, technik i narzędzi współpracy z podopiecznym, zasad rozwiązywania konfliktów, pobudzania i rozwoju motywacji itp. Szkolenia pozytywnie wpłyną na postawę mentorów, ponieważ dadzą im pewności i wiary we własne możliwości oraz przełożą się na jakość relacji z podopiecznymi. Należy pamiętać, że każdy od czasu do czasu potrzebuje pozytywnego wzmocnienia i przypomnienia oczywistych i od dawna znanych informacji, a także dostępu do nowych faktów.

Podobnie jak członkowie zarządu, w program mentoringowy powinni być zaangażowani pozostali członkowie organizacji, oczywiście w stopniu zależnym od pełnionych przez nich funkcji. Aby osiągnąć ich maksymalne zaangażowanie oraz móc oczekiwać z ich strony pomocy dla Ciebie lub podopiecznego, konieczne jest wszechstronne informowanie wszystkich członków organizacji o programie i związanych z nim aspektach. Dzięki rzetelnej wiedzy organizacja uniknie powstawania nieprawdziwych informacji o programie oraz osobach w niego zaangażowanych, co pozytywnie wpłynie na atmosferę pracy oraz życzliwość członków organizacji.

Czynnikiem niewątpliwie wspomagającym program mentoringowy jest dostosowanie go do innych programów i systemów realizowanych w organizacji. Narzędzia te nie powinny ze sobą kolidować, a współpracować i wzajemnie z siebie wynikać (program motywacyjny, system wynagradzania, regulamin awansowania, system oceny pracowników, system szkoleń, program prozdrowotny, itp.). Ponadto program mentoringowy nie powinien być jedynym programem związanym z rozwojem i podnoszeniem kwalifikacji pracowników funkcjonującym w organizacji. Taka sytuacja mogłaby wzbudzić przekonanie, że uczestnicy programu mentoringowego są wybrańcami, którzy jako jedyni są predestynowani do wyższych celów, mają możliwość rozwoju i podnoszenia kompetencji, a co za tym idzie jako jedyni mają szansę na awans. Opisana sytuacja może powodować powstawanie konfliktów oraz

niszczyć atmosferę pracy i wpływać na jakość współpracy pomiędzy pracownikami organizacji.

Założenia do programu mentoringowego

Głównym założeniem programu mentoringowego jest „*pomoc ludziom w staniu się takimi, jakimi chcą się stać*”²⁰ oraz nawiązanie do tradycji relacji mistrz – uczeń. Mentoring (jako relacja) powinien mieć na celu transfer wiedzy w organizacji, odkrywanie i rozwijanie szeroko rozumianego potencjału ucznia, pobudzanie jego wewnętrznej motywacji, rozwijanie kompetencji osobistych i społecznych oraz ułatwienie uczniowi (podopiecznemu) integracji z innymi członkami organizacji i poznania kultury organizacji. Efekty te powinny być osiągnięte poprzez stymulowanie i inspirowanie podopiecznego, doradztwo oraz dojrzałe, z czasem przekazywane podopiecznemu przywództwo mistrza. Mentoring zakłada również ewaluację tego długofalowego procesu.

Dostęp do programu mentoringowego powinni mieć wszyscy członkowie organizacji, w oparciu o ustalone wcześniej zasady. Ostateczny wybór uczestników procesu, czyli mentorów i podopiecznych powinien być zależny przede wszystkim od celu organizacji, jaki leżał u podstaw stworzenia programu mentoringowego. Podopiecznymi mogą więc być **nowi pracownicy**, których należy wdrożyć do organizacji i przysposobić do obowiązków zawodowych, przygotować do przejścia stanowiska (na którym np. wymagana jest wiedza w wąskiej specjalizacji), w których należy pobudzić motywację do pracy i stałego samorozwoju, a także dla których, w oparciu o zdiagnozowane silne i słabe strony, należy wyznaczyć indywidualne ścieżki kariery. Podopiecznymi mogą być także: **pracownicy zmieniający stanowisko** pracy w ramach organizacji, **pracownicy określani jako „talent management”** czy też **pracownicy chcący skupić się na własnym rozwoju i nauce**.

Mentorami zazwyczaj stają się cieszący się szacunkiem i zaufaniem pracownicy organizacji, których szerokie horyzonty, umiejętności, doświadczenie zawodowe oraz pasja i osobiste oraz społeczne kompetencje umożliwiają pracę z mniej doświadczonymi członkami zespołu i dzielenie się z nimi wiedzą i praktyką zawodową. Mentorów wybiera się **spontanicznie** w oparciu o ich autorytet w zespole oraz fakt, że pracownicy sami zgłaszają się do nich po pomoc (naturalny przywódca, mentoring nieformalny), a także **systemowo** w oparciu o mapę kompetencji, doświadczenie i sukcesy na stanowisku itp.

Podjęcie współpracy pomiędzy mentorem a podopiecznym może być więc wynikiem spontanicznej decyzji podopiecznego (jak opisane powyżej) oraz dokonane na podstawie selekcji mentorów przez podopiecznego. W drugim

²⁰ Karwala S., *Mentoring strategia rozwoju organizacji uczącej się*, http://www.mentoringwbiznesie.pl/mentoring/uploads/Mentoring_strategia_rozwoju_f6cc.pdf, s. 4, dostępne w Internecie 4/03/2013.

przypadku najlepiej sprawdza się przedstawienie podopiecznemu nie więcej niż trzech propozycji mentorów (wybranych pod kątem potrzeb podopiecznego i organizacji) oraz pozwolenie mu na dokonanie wyboru, w zależności od jego indywidualnych preferencji. W tym celu podopieczny powinien wcześniej zasięgnąć opinii o poszczególnych mentorach (np. u uczestników wcześniejszych relacji mentorskich), ich charakterach, preferencjach zawodowych, specjalizacjach, sukcesach itp. Świadoma i dobrowolna decyzja o współpracy w relacji mentoringowej przynosi najlepsze korzyści. Na efekty współpracy ma także wpływ bliska i partnerska relacja, jaka zazwyczaj zostaje nawiązana pomiędzy mentorem a podopiecznym, a u podstaw której leżą wzajemne zaufanie i szacunek oraz metody prowadzenia podopiecznego odrzucające autorytarne wpajanie wiedzy, wartości i wzorców postępowania na rzecz inspirowania i stymulowania rozwoju podopiecznego we właściwym dla niego tempie oraz z uwzględnieniem jego celów rozwojowych i potrzeb. Relacja mentor-podopieczny, choć dobrowolna i w pewnym stopniu kształtowana na bieżąco w trakcie całego programu, charakteryzuje się jednak dość jasno określonymi fazami. W dostępnych publikacjach są one różnie nazywane, jednak zawsze obejmują zbliżony zakres działań w ramach relacji mentoringowej. W niniejszej publikacji przyjmujemy podział na pięć faz (od fazy 0 do fazy 4), będącą do nich należącą:

- Faza 0 – Formalności,
- Faza 1 – Przygotowanie,
- Faza 2 – Negocjacje,
- Faza 3 – Umożliwianie,
- Faza 4 – Zamykanie.

Przebieg programu mentoringowego. Pięć kroków do waszego sukcesu²¹

Omówimy teraz wspomniane powyżej fazy procesu mentoringowego, postaramy się zwrócić Twoją uwagę na najistotniejsze elementy każdego z etapów relacji mentor-podopieczny, tak byś mógł świadomie, konsekwentnie i poprawnie poprowadzić swojego podopiecznego, a wasza współpraca zakończyła się osiągnięciem wyznaczonych celów, czyli jednym słowem sukcesem.

Faza 0 – Formalności

Jest to etap poprzedzający rzeczywistą współpracę, niemniej jest niezwykle ważny dla jej powodzenia. To czas potrzebny na ustalenie założeń progra-

²¹ Na podstawie materiałów szkoleniowych projektu SISC (Senior Intergenerational Social Capital) realizowanego w latach 2008-2011 w ramach Lifelong Learning Programme przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej, Moduł 3, rozdz. nr 1-9, dostępny w Internecie: <http://www.sisc-project.eu/>

mu mentoringowego oraz kryteriów doboru mentorów i podopiecznych. W fazie 0 podejmowane są także decyzje co do wyboru mentorów przez podopiecznych, tu również następuje dobranie się w pary mentor – podopieczny. Wszystkie te elementy będą miały ogromny wpływ na każdą kolejną fazę oraz jakość relacji, a co za tym idzie ostateczny wynik programu.

Faza 1 - Przygotowanie

Uznawana za najważniejszą część procesu mentoringowego, w jej trakcie powstają fundamenty relacji mentor-podopieczny, jest to czas na wzajemne poznawanie się i ustalenie wspólnych oczekiwań, celów i obszarów współpracy oraz ich ewentualnych granic. Od tej fazy zależy, jak mentor i podopieczny będą siebie postrzegać, dlatego już na samym początku należy zwrócić uwagę na te elementy zachowania, które waszą relację mogą ułatwić lub utrudnić. Warto żebyś zastanowił się, co wpływa na fakt, że z niektórymi osobami chcemy współpracować a z innymi nie, do jednych mamy zaufanie a do innych nie, z kimś chcemy kontynuować znajomość, a w wypadku kogoś innego oddychamy z ulgą, gdy konieczność kontaktu się kończy.

Cechy, które na pewno wpływają negatywnie na budowanie jakichkolwiek międzyludzkich relacji, a relacji mentor-podopieczny, której podstawą jest zaufanie, w szczególności, to: **niesłowność**, **nieuwaga/ignorowanie** i **zawodzenie zaufania**. Jeżeli więc zależy Ci na właściwym początku waszej współpracy, powinieneś zrobić wszystko, co w Twojej mocy, aby stać się dla podopiecznego osobą godną zaufania.

Pomoże Ci w tym trzymanie się kilku zasad. Po pierwsze bądź **słowny i konsekwentny** – dotrzyj podjętych zobowiązań i danego słowa, wyznaczaj spotkania i stawiaj się na nie przygotowany. Jeżeli obiecałeś podopiecznemu przygotowanie informacji, umówienie spotkania z konkretnym członkiem organizacji, omówienie prezentacji itp. zrób to! Jeżeli jednak z jakichś powodów nie mogłeś wywiązać się ze zobowiązania, wyjaśnij podopiecznemu dlaczego nie mogłeś dotrzymać słowa i kiedy będzie to możliwe. Nie pomijaj problemów czy niedociągnięć milczeniem, pamiętaj, że dla podopiecznego powinieneś być nie tylko wzorem specjalisty, ale także uczyć go właściwych postaw i zachowań przydatnych w pracy i w życiu. Po drugie **bądź godny zaufania** – ustal z podopiecznym, jakie informacje możesz przekazywać jego zwierzchnikowi, jakimi dzielić się podczas spotkań mentorów a jakie zatrzymać tylko dla siebie i konsekwentnie trzymaj się ich! Jeżeli nie będziesz pewny, czy uzyskaną informację możesz przekazać dalej, zachowaj ją dla siebie, a następnie ustal to z podopiecznym. Podopieczny powinien mieć absolutną pewność, że to z czym się do Ciebie zwróci, zostanie między wami. Możecie ustalić hasło, które będzie sygnałem do zachowania poufności. Poinformuj też podopiecznego, w jakim wypadku będziesz musiał zareagować, np. jeżeli komuś będzie działa się krzywda, czy będą łamane przepisy prawa, bhp czy też zdradzana tajemnica firmowa, itp. Pamiętaj też, że budowanie zaufania to proces długotrwały i nie należy się zniechęcać w wypadku, gdy podopieczny bę-

dzie potrzebował więcej czasu aby w pełni Ci zaufać. Po trzecie w trakcie spotkań całkowicie **skup się na podopiecznym** - niech Cię nie rozpraszają praca, inne obowiązki, czy ludzie. Staraj się poznać podopiecznego i jak najwięcej się o nim dowiedzieć, zadawaj pytania (otwarte) i uważnie oraz aktywnie słuchaj odpowiedzi, dzięki temu będziesz w stanie wychwycić również sygnały niewerbalne. Ciesz się z sukcesów podopiecznego i staraj się pomóc w rozwiązywaniu pojawiających się problemów (zadając odpowiednie pytania, zmuszając do refleksji, pomagając znaleźć informacje itp., a nie dając gotowe rozwiązania), bierz aktywny udział w rozmowie.

Przygotowanie do pierwszego spotkania

Zainicjowanie pierwszego spotkania, czyli nawiązanie pierwszego kontaktu powinno należeć do mentora. Harmonogram kolejnych spotkań powinien natomiast ustalić podopieczny. Wynika to z faktu, że zarządzanie relacją i procesem mentoringu, aby był on maksymalnie skuteczny powinno należeć do podopiecznego. Jednak pierwsze spotkanie, leżące w gestii mentora i będące integralną częścią pierwszej fazy, wyznacza standardy kolejnych oraz staje się dla nich wzorem i punktem odniesienia, dlatego też jest tak ważne i należy się do niego odpowiednio przygotować. Nie wierz w spontaniczność, poświęć czas i zastanów się nad odpowiedziami na poniższe pytania.

Pytania dotyczące mentora

- Dlaczego chcesz wejść w relację z podopiecznym jako mentor, dlaczego jest to ważne z Twojego punktu widzenia?
- Co chcesz osiągnąć w ramach mentoringu – jakie są cele Twoje, organizacji itp.?
- Jak chcesz dążyć do wyznaczonych celów i jak będziesz weryfikował osiągnięcie poszczególnych etapów ich realizacji?
- Jakich wyzwań i problemów możesz się spodziewać i jak zamierzasz na nie zareagować i im zapobiegać?
- Jakie tematy będziesz chciał poruszyć podczas spotkania z podopiecznym?
- Które aspekty Twojej pracy były dla Ciebie największym wyzwaniem, jakie wsparcie wtedy otrzymałeś (albo nie otrzymałeś choć było pożądane), którego teraz mógłbyś udzielić podopiecznemu?
- Gdzie i jak znalazłeś materiały czy rozwiązania ułatwiające Ci pracę? Jak mógłby z tej wiedzy skorzystać podopieczny?
- Co sprawiło, że najpierw stałeś się specjalistą, a następnie zostałeś mentorem?

Pytania dotyczące podopiecznego

- Jakie będą główne cele waszego partnerstwa?

- Jakie cele osobiste i zawodowe oraz etapy ich realizacji możesz zaproponować podopiecznemu, o ile nie będzie umiał wyznaczyć własnych?
- Jakie formy kontaktu będą dla Ciebie i podopiecznego najodpowiedniejsze w trakcie trwania mentoringu, w okresach, gdy nie będziecie się widzieć (e-mail, telefon, skype, itp.), w jakich godzinach kontakt będzie możliwy?

Pytania dotyczące organizacji i przebiegu spotkania

- W jakim miejscu spotkasz się z podopiecznym?
- Która godzina będzie najodpowiedniejsza?
- Jak zapewnisz wam odpowiednią ilość czasu?
- Kogo i jak poinformować, że w trakcie spotkania będziesz niedostępny dla pozostałych członków organizacji?
- Czy będziecie potrzebować materiałów biurowych, narzędzi szkoleniowych (ekran, monitor, komputer itp.), cateringu?

Aby ułatwić przygotowania do pierwszego spotkania zarówno Tobie (mentorowi), jak i podopiecznemu proponujemy opracowanie **arkusza roboczego**, porządkującego niezbędne informacje dotyczące waszych relacji i oczekiwań. Arkusze robocze powinny być przygotowane przed spotkaniem, konieczny jest bowiem czas na zastanowienie się nad poszczególnymi odpowiedziami, które wpłyną na przebieg waszej relacji i ostatecznie na osiągnięcie celów programu mentoringowego.

Wzór arkusza dla mentora

Dane podstawowe	
Imię i nazwisko podopiecznego	
Pseudonim podopiecznego (o ile ma)	
Stanowisko podopiecznego	
nr telefonu:	
e-mail:	
Godziny kontaktu	
Podopieczny powinien zwracać się do mnie: (po imieniu, mentorze, Panie/Pani itp.)	
Przełożonym podopiecznego jest:	
Miejsce pierwszego spotkania umożliwiające spokojną rozmowę: (mój gabinet, pokój szkoleniowy, kawiarnia, itp.)	
W trakcie spotkania potrzebne będą: (komputer, projektor, tablica, itp.)	
Na spotkanie chcę przygotować: (prezentację o organizacji i możliwościach	

ścieżkach kariery, systemach i programach działających w organizacji, materiały merytoryczne dotyczące zakresu obowiązków podopiecznego, itp.)	
Zagadnienia dotyczące relacji mentoringowej	
Jakie pytania chcę zadać podopiecznemu aby go lepiej poznać? Pytania powinny być otwarte i nie wynikać z czystej ciekawości, ale powinny być wyrazem prawdziwego zainteresowania i chęci poznania podopiecznego.	
Co chcę powiedzieć podopiecznemu o sobie aby mógł mnie lepiej poznać?	
Czego oczekuję od mentoringu i jakie stawiam sobie cele?	
Czego oczekuje od mentoringu podopieczny? Jakie pytania zadać by to ustalić biorąc pod uwagę fakt, że podopieczny może mieć problem z ich zwerbalizowaniem?	

Zródło: opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych projektu SISC (Senior Intergenerational Social Capital) realizowanego w latach 2008-2011 w ramach Lifelong Learning Programme przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej, dostępny w Internecie: <http://www.sisc-project.eu/>

Wzór arkusza dla podopiecznego

Dane podstawowe	
Imię i nazwisko mentora	
Stanowisko mentora	
nr telefonu:	
e-mail:	
Preferowane godziny kontaktu	
Mentor powinien zwracać się do mnie (po imieniu, kolego, Panie/Pani, pseudonimem itp.)	
Na spotkanie chcę przygotować: (CV, informacje o dotychczasowych dokonaniach, fragmenty prac, w jakich brałem udział, prezentacje, jakie stworzyłem dotyczące moich zainteresowań zawodowych i prywatnych)	
Zagadnienia dotyczące relacji mentoringowej	
Jakie pytania chcę zadać mentorowi aby go lepiej poznać? Pytania powinny być otwarte i nie wynikać z czystej ciekawości, ale powinny być wyrazem prawdziwego zainteresowania i chęci poznania mentora, jego podejścia do pracy itp.	

Co chcę powiedzieć mentorowi o sobie aby mógł mnie lepiej poznać?	
Czego oczekuję od mentoringu i jakie stawiam sobie cele osobiste i zawodowe?	

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych projektu SISC (Senior Intergenerational Social Capital) realizowanego w latach 2008-2011 w ramach Lifelong Learning Programme przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej, dostępny w Internecie: <http://www.sisc-project.eu/>

Faza 2 - Negocjacje

Drugi etap procesu mentoringu – „Negocjacje” - zakłada wypracowanie pomiędzy mentorem a podopiecznym porozumienia opartego o konkretne ustalenie dotyczące:

- ✓ jasno sformułowanych ról, jakie pełni każda ze stron,
- ✓ wzajemnych praw i obowiązków,
- ✓ wyznaczonych do osiągnięcia celów i koniecznego do tego czasu,
- ✓ zasad obowiązujących obie strony w trakcie trwania programu (poufność, szczerość, punktualność, lojalność, zaangażowanie itp.),
- ✓ harmonogramów spotkań i zasad ich modyfikowania,
- ✓ a także możliwych sytuacji kryzysowych i sposobów zakończenia partnerstwa.

Twardym rezultatem „Negocjacji” powinno być podpisanie **formalnego porozumienia** pomiędzy Tobą (mentorem) a podopiecznym. Porozumienie, o ile będzie to konieczne, może być weryfikowane w trakcie kolejnych spotkań.

Pierwsze spotkanie

Jednak zanim dojdzie do podpisania porozumienia, którego warunki omówimy poniżej, czeka was pierwsze spotkanie, co do którego każda ze stron będzie miała pewne obawy oraz oczekiwania. Twoja pozycja jako mentora jest uprzywilejowana, ponieważ masz większe doświadczenie i do Ciebie przede wszystkim należy zadbanie o atmosferę i przebieg pierwszego spotkania oraz ostateczne podpisanie porozumienia. Aby jak najlepiej wykorzystać czas, a relację mentoringową ustanowić na właściwych fundamentach, pamiętaj o poniższych wskazówkach.

- W rozmowie z podopiecznym bądź szczerzy w swoich reakcjach.
- Okaż podopiecznemu prawdziwe zainteresowanie i spróbuj zdobyć o nim, jak najwięcej informacji mogących mieć wpływ na waszą relację oraz jej faktyczne cele, zapytaj podopiecznego:
 - ✓ Czego oczekuje w związku z podjętą z Tobą współpracą?
 - ✓ Czego chciałby się nauczyć?
 - ✓ Jak widzi rozwój swojej kariery w ciągu najbliższych miesięcy oraz w dłuższej perspektywie czasowej?
 - ✓ Na osiągnięciu jakich celów szczególnie mu zależy i kiedy będzie oczekiwał Twojej pomocy?

- ✓ Jak chce aby przebiegała ewaluacja programu mentoringowego oraz realizowanych w nim celów i robionych postępów?
- ✓ W jaki sposób powinny być realizowane wasze spotkania (idealny program spotkań)?
- Wykorzystaj przygotowane wcześniej informacje na swój temat i Twojego podejścia do programu mentoringowego i pozwól podopiecznemu lepiej się poznać:
 - ✓ Opowiedz dlaczego chcesz wejść w relację z podopiecznym.
 - ✓ Co chcesz osiągnąć w ramach mentoringu?
 - ✓ Podkreśl te aspekty swojej roli jako mentora i doświadczonego pracownika, w których mógłbyś być podopiecznemu szczególnie pomocny.
 - ✓ Wskaż i wyjaśnij, w osiągnięciu których wyznaczonych przez Twojego podopiecznego celach mógłbyś go wesprzeć.
 - ✓ Jak chcesz dążyć do wyznaczonych celów i jak chcesz weryfikować ich osiągnięcie?
 - ✓ Podziel się z podopiecznym informacjami na temat swojego życia zawodowego, czy prywatnego (w określonych przez Ciebie granicach), opowiedz, które aspekty Twojej pracy były dla Ciebie największym wyzwaniem, co sprawiło, że najpierw stałeś się specjalistą, a następnie zostałeś mentorem? Porozmawiaj z nim o swoich sukcesach i o tym, jak do nich dochodziłeś, a także, w jaki sposób determinowały Twoje działania. Omów momenty krytyczne i wyzwania, przed którymi stawałeś w trakcie realizacji swoich obowiązków. Przedstaw proces decyzyjny oraz strategię w trakcie rozwiązywania problemów oraz ich efekty i wpływ na Twoje życie zawodowe. Dla Twojego podopiecznego doświadczenia wynikające z Twojej praktyki mogą być najistotniejsze, pokaż mu nie tylko zależności pomiędzy odwagą w podejmowaniu wyzwań, wiedzą i sukcesem, wskaż efektywne ścieżki decyzyjne, ale także przedstawią Twoją karierę jako logiczny ciąg zdarzeń i podejmowanych decyzji, a nie przypadek czy szczęśliwy zbieg okoliczności.
- Przekaż podopiecznemu przygotowane dla niego materiały merytoryczno-informacyjne i zasugeruj odpowiednią lekturę dodatkową.
- Spróbujcie wspólnie jasno określić cele programu mentoringowego, a jeśli będzie to możliwe ustal z podopiecznym kilka jego celów osobistych.
- W związku z tym, że to podopieczny powinien od tej chwili przejąć odpowiedzialność za wasze spotkania, pomóż mu ustalić:
 - ✓ cele kolejnych spotkań – zastanowienie się nad celami spotkań pozytywnie wpłynie na planowanie całego procesu, a także na jakość waszych relacji i sprawi, że będą efektywne; oczywiście w trakcie trwania relacji można je modyfikować lub zastępować

- ad hoc* pilniejszymi, ale dzięki temu planowaniu będą przewidywalne i można będzie się do nich z wyprzedzeniem przygotować,
- ✓ główny temat oraz ogólny plan waszego kolejnego spotkania;
 - ✓ liczbę spotkań, a także ich długość – oba elementy zależą od celu programu mentoringowego; zalecanym minimum są co najmniej 4 półtoragodzinne spotkania, chociaż zazwyczaj ze względu na długość trwania programu (średnio od 6 do 18 miesięcy) jest ich znacznie więcej,
 - ✓ miejsce i czas spotkań (Twój gabinet, kawiarnia, itp.).
- Ustalcie sposoby komunikacji pomiędzy spotkaniami (e-mail, listownie, telefonicznie, Skype itp.).
 - I wreszcie podpiszcie kontrakt, który powinien zawierać przynajmniej następujące kategorie: partnerstwo, oczekiwania, logistyka.

Kontrakt mentoringowy – wzór

W wielu organizacjach współpraca pomiędzy mentorem a podopiecznym będzie odbywała się bez oficjalnego aktu rozpoczynającego tę współpracę i określającego jej normy, my jednak zachęcamy do formalnego zdefiniowania celów i zasad partnerstwa, co pomoże stronom lepiej się w nim odnaleźć i postępując według ustalonych reguł, unikać nieporozumień oraz konfliktów prowadzących do zerwania relacji mentoringowej. Spróbujmy zatem określić zagadnienia, które powinny znaleźć się w kontrakcie, jaki zawrzesz ze swoim podopiecznym.

Kontrakt mentoringowy - określenie zasad współpracy	
Nazwa organizacji	
Kontrakt zawarty pomiędzy:	
Mentor (imię i nazwisko)	Podopieczny (imię i nazwisko)
Kontrakt zawarty na okres (wstaw daty graniczne):	
Zasady kontraktu	
Zasady dotyczące partnerstwa	
Co powinniśmy o sobie wiedzieć aby nasza relacja była satysfakcjonująca i komfortowa dla obu stron?	
Co możemy zrobić aby ją ulepszyć?	

W partnerstwie odpowiedzialność określona będzie przez:
Zasady dotyczące oczekiwań
Najważniejszy efekt, jaki chcemy uzyskać w tym partnerstwie to:
Nasze cele i oczekiwania w związku z nawiązanym partnerstwem:
Postępy w realizacji wyznaczonych celów będą mierzone / określane przez:
Ewaluacja programu mentoringowego będzie prowadzona w następujący sposób:
Jako podopieczny chcę otrzymać pomoc i wsparcie w zakresie:
Jako mentor mogę zaoferować pomoc i wsparcie w zakresie:
Zasady dotyczące logistyki
Częstotliwość spotkań planowych:
W jakich godzinach będą odbywały się spotkania planowe i ile będą trwały (min.-max).
Możliwości i zasady organizowania spotkań <i>ad hoc</i> (maksymalna liczba spotkań, sposoby powiadomienia o konieczności spotkania, sposoby potwierdzenia i odwołania spotkania itp.).
Częstotliwość i ramy czasowe kontaktu telefonicznego i innych komunikatorów on-line np. Skype.

Inne formy komunikacji - częstotliwość, zasady udzielania odpowiedzi itp. (e-mail, list,).	
Sposoby informowania o braku przepływu informacji, otrzymania odpowiedzi itp.	
Zasady i możliwe przyczyny modyfikacji kontraktu.	
Relacja zostanie uznana za zakończoną w wypadku: <ul style="list-style-type: none"> a) zrealizowania wyznaczonych celów, b) niezgodności celów, c) nadwyrężenia zaufania d) itp. Zasady rozwiązania kontraktu.	
Oświadczam, że rozumiem powyższe ustalenia i zgadzam się postępować zgodnie z ich zasadami oraz dochowam poufności zapisów niniejszego kontraktu.	
Data i miejsce:	
Podpisy	
Mentor	Podopieczny

Zródło: opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych projektu SISC (Senior Intergenerational Social Capital) realizowanego w latach 2008-2011 w ramach Lifelong Learning Programme przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej, dostępny w Internecie: <http://www.sisc-project.eu/>

Faza 3 - Umożliwianie

Umożliwianie jest najdłuższą i zasadniczą częścią procesu mentoringowego. W jej trakcie partnerstwo się rozwija, podejmowane są konkretne działania mające na celu wsparcie rozwoju podopiecznego. Powinna być także prowadzona analiza postępów programu mentoringowego. W tej fazie rola mentora polega głównie na motywowaniu podopiecznego do rozwoju, inspirowaniu go i pobudzaniu do refleksji oraz podejmowania działań w kierunku realizacji wyznaczonych przez siebie celów.

Pytanie brzmi: jak to zrobić? Jakie w praktyce możesz podjąć działania jako mentor aby skutecznie wspomóc rozwój podopiecznego? Możliwych działań jest bardzo wiele, część z nich jest uniwersalna dla większości organizacji, a część powinna wynikać z jej indywidualnego charakteru, specyfiki branży,

obowiązków zawodowych mentora i podopiecznego, itp. Przedstawione poniżej działania potraktuj jak źródło inspiracji, a nie jako sztywny kanon. Działania spróbujmy omówić, dzieląc je na cztery podstawowe zakresy:

1. **OPANOWANIE WARSZTATU,**
2. **WYZWANIA,**
3. **POSTĘPY W PRAKTYCE,**
4. **KOMUNIKACJA I NETWORKING.**

OPANOWANIE WARSZTATU

Przez „warsztat” rozumiemy znajomość elementów związanych z umiejętnościami zawodowymi podopiecznego oraz kulturą organizacji. Doświadczony pracownik, którym niewątpliwie jesteś, zazwyczaj nie zdaje sobie sprawy, jak wiele wie o organizacji, obowiązujących w niej zasadach i rządzących nią mechanizmach, dopóki nie próbuje przekazać tych informacji komuś mniej doświadczonemu.

Zasady organizacyjne

Każda organizacja działa według dwóch rodzajów zasad:

1. **formalnych** - spisanych – zawartych w regulaminach, opisanych w procedurach, wynikających z zapisów istniejących systemów i programów,
2. **nieformalnych** – niepisanych – ale równie ważnych o ile nie ważniejszych; z zasadami nieformalnymi jest tak, jak z nauką języka obcego, jeżeli posługujesz się jego książkową odmianą będziesz zrozumiany, ale zawsze będziesz niedostosowanym „odmieńcem” i będziesz się wyróżniał. O prawdziwej znajomości języka będzie natomiast świadczyć fakt, że rozumiesz język ulicy i barowe dowcipy, używasz skrótów myślowych i potocznych określeń, wtedy będziesz uznany za „swojego”. Podobnie jest w organizacji. Musisz nauczyć podopiecznego funkcjonowania w jej nieformalnej warstwie obejmującej **kulturę organizacyjną oraz powiązane z nią normy i wartości**, a co z a tym idzie:

- ✓ zwróć uwagę podopiecznego na zasady **dress code** obowiązujące w organizacji (konieczność noszenia zakrytych butów, nie noszenia wyzywających strojów, nie noszenia niezależnie od pogody krótkich spodenek, celebrowanie „nieformalnych piątek” itp.);
- ✓ wskaż mu **spotkania i wydarzenia**, na których nie może go zabraknąć, mimo że mają status nieobowiązkowych (mogą to być spotkania nieformalne, na których będą członkowie zarządu, zaproszeni interesariusze, czy też przyszli współpracownicy podopiecznego);
- ✓ udziel mu rad dotyczących **sposobów komunikacji** w organizacji – podkreśl rolę e-maili oraz osobistego kontaktu z oso-

bami, które wolą taką formę przekazywania informacji, naucz sporządzać notatki z rozmów telefonicznych i zapisywać informacje dotyczące obecnego statusu spraw, jakimi zajmuje się podopieczny, wskaż najkrótsze kanały przepływu informacji itp.; zwróć uwagę podopiecznego na wewnętrzny żargon branżowy oraz naucz rozumienia pojęć technicznych i technologicznych niezbędnych w waszej pracy; podziel się z podopiecznym swoimi doświadczeniami w kontaktach międzyludzkich, wskazując te osoby, które wolą utrzymywać relację na poziomie formalnym oraz te, które są bardziej bezpośrednie;

- ✓ pomóż dostrzec podopiecznemu **możliwości rozwoju zawodowego oraz networkingu**, jakie daje organizacja, mamy tu na myśli oferowane kursy, szkolenia, konferencje (niekoniecznie szeroko reklamowane), przynależność do istniejących grup pracowniczych (formalnych i nieformalnych) np. sieci kobiece, grupa informatyczna, grupa off-roadowa itp., udział w których pozwoli podopiecznemu lepiej poznać członków organizacji i nawiązać ważne dla niego kontakty zawodowe i osobiste; wskaż podopiecznemu dodatkowe źródła wiedzy, z których mógłby skorzystać i naucz, jak najszybciej uzyskiwać niezbędne informacje;
- ✓ przełącz podopiecznemu **informacje dotyczące kluczowych współpracowników oraz strategicznych interesariuszy organizacji**, jest to bardzo cenna wiedza, ponieważ nie zawsze hierarchia zawarta w dokumentach formalnych organizacji odpowiada faktycznej hierarchii. Wskaż podopiecznemu najbardziej wpływowe osoby oraz te, które dynamicznie się rozwijają a ich kariera jest w fazie wznoszącej. Zwróć jego uwagę na osoby ambitne, dążące do wyznaczonych celów i pracowite, dzięki temu będzie mógł poprzez bezpośrednią obserwację uczyć się od najlepszych.

Kreowanie własnej kariery

Podopieczny od początku swojej drogi zawodowej, a tym bardziej od momentu podjęcia współpracy w ramach programu mentoringowego powinien być odpowiedzialny za rozwój i kształtowanie swojej kariery. Aby pomóc mu zrozumieć na czym to polega, posłuż się najcenniejszym (z punktu widzenia podopiecznego) - własnym przykładem. Opowiedz mu o początkach oraz rozwoju swojej kariery, o wykorzystanych i zaprzepaszczonych szansach, o sukcesach oraz porażkach i Twoich sposobach radzenia sobie w trudnych chwilach. Omów z nim kolejne szczeble podnoszenia własnych kwalifikacji i sposoby zdobywania wiedzy i umiejętności. Dzięki tak przedstawionym faktom

podopieczny powinien dostrzec, że Twoja kariera jest świadomie kształtowalnym, wynikającym z konkretnych decyzji, okupionym ciężką pracą i determinacją oraz rozłożonym w czasie procesem.

Szukanie pomocy

Od samego początku jesteśmy uczeni samodzielności i samowystarczalności, czasami uczymy się, jak ofiarować pomoc, ale rzadko jak o pomoc poprosić nie narażając się na ośmieszenie czy posądzenie o brak podstawowych umiejętności. Rzeczywiście, trudno wyznaczyć granicę pomiędzy bezsilnością, lenistwem, wygodnictwem a prawdziwą potrzebą pomocy. Naucz podopiecznego realnie oceniać sytuację i swoje możliwości, a w okolicznościach, które rzeczywiście tego wymagają naucz go szukać specjalistów w danej dziedzinie i prosić ich o pomoc w zdobyciu odpowiednich umiejętności, czy znalezieniu koniecznych informacji. Przećwicz z nim scenariusze rozmów, żeby w prawdziwej sytuacji wiedział, jak ma się zachować i nie bał się zwrócić z prośbą o pomoc. Wykształć w podopiecznym przekonanie, że nie jest wstydem prosić o pomoc, ale jest nim kierować się strachem, ignorancją oraz dumą, przez które może zahamować swój rozwój oraz nie wykonać zadania.

Szukanie informacji

Chciałbyś jak najlepiej przygotować podopiecznego i uzbroić go w wiedzę i umiejętności? Przygotowujesz dla niego kompendia wiedzy, drukujesz lub przesyłasz regulaminy obowiązujące w organizacji, zasady korzystania ze szkoleń, zasady awansowania itp.? Szukasz dodatkowych informacji w Internecie, rozmawiasz z innymi członkami organizacji na tematy dotyczące celów podopiecznego i najskuteczniejszych sposobów ich osiągnięcia? Stop. Daj swojemu podopiecznemu to, co dla niego najlepsze, czyli „wędkę”, a nie „rybę”

i naucz go najskuteczniejszych sposobów znajdowania ważnych dla niego informacji, zamiast podawać mu wszystko „na tacy”. Omów z nim kluczowe dla organizacji/branży/zadania lektury oraz źródła informacji o nowościach, a także naucz ich selekcji pod względem wagi i przydatności. Jeżeli w organizacji działają grupy tematyczne/dyskusyjne/problemowe/itp., zaproponuj podopiecznemu zgłoszenie się do nich i aktywne w nich uczestnictwo. Naucz podopiecznego samodzielnego radzenia sobie, przecież nie zawsze będziesz się nim opiekował. W trakcie trwania programu mentoringowego podopieczny powinien nabierać coraz większej samodzielności.

Praktyka czyni mistrza

Znasz organizację i obowiązujące w niej standardy dużo lepiej niż podopieczny, z tego powodu zaproponuj mu, że jako pierwszy zapoznasz się z wynikami zleczanych mu zadań i ewentualnie doradzisz konieczne zmiany. Wysłuchaj jego prelekcji przygotowanej na spotkanie działu, przeczytaj szkic raportu, towarzysz mu w trakcie wykonywania trudniejszych zadań zawodowych. Pozwoli Ci to kontrolować postępy podopiecznego, a jemu da poczucie bezpieczeństwa. W trakcie waszych spotkań możecie również przeanalizować dotychczasowe sukcesy podopiecznego i zachęcić go do dalszej wytężonej pracy.

Informacja zwrotna

Na niej między innymi oparta jest idea mentoringu. Na bieżąco informujesz swojego podopiecznego o czynionych przez niego postępach i problemach, jakie pojawiają się w trakcie realizacji celów itp. Naucz go także, jak uzyskiwać informację zwrotną od pozostałych członków organizacji, jak jej szukać w oficjalnych dokumentach i sprawozdaniach oraz jak ją praktycznie wykorzystać. Jest to najtrudniejsze w wypadku bardziej lub mniej konstruktywnej krytyki, z którą również trzeba umieć sobie poradzić, traktując jak sygnał, że coś można i należy zrobić lepiej.

WYZWANIA

Wyzwania to okazje do zaznaczenia swojej obecności i przydatności dla organizacji oraz autopromocji, przed jakimi staje podopieczny w trakcie codziennej pracy i realizowania powierzanych mu zadań. Żeby jak najlepiej wykorzystać pojawiające się szanse, powinieneś pomóc podopiecznemu odpowiednio się przygotować i nabyć podstawowe umiejętności i kompetencje.

Zacznijcie od omówienia tematów i planów dotyczących najbliższego spotkania. Ustalcie, w jaki sposób podopieczny mógłby się do niego najlepiej przygotować aby móc w nim aktywnie uczestniczyć. Przy kolejnych spotkaniach zasugeruj podopiecznemu aby zaproponował własne tematy, uczestniczył w tworzeniu planów kolejnych spotkań, a następnie sam je organizował i prowadził. Dzięki temu widoczny będzie wzrost zaangażowania i kompetencji podopiecznego.

Spotkania to również doskonała okazja do przećwiczenia innych umiejętności, jak choćby aktywnego słuchania. Zwróć uwagę podopiecznego, jak istotne jest aktywne słuchanie i rozumienie poruszanych kwestii, a także ograniczanie wypowiedzi do spraw najważniejszych dla tematyki spotkania. O czynnym udziale w spotkaniu będzie także świadczył fakt, że podopieczny w swoich wypowiedziach będzie odwoływał się do wypowiedzi innych i odnosił się do nich w sposób krytyczny bądź wyrażając aprobatę. Taka postawa

wzmocni przekonanie uczestników spotkania, że Twój podopieczny uważnie słucha i umie łączyć ze sobą fakty oraz wyciągać wnioski.

Kolejnym krokiem jest przejście przez podopiecznego w trakcie spotkania roli **kluczowego myśliciela**, którego zadaniem jest podsumowywanie dyskusji oraz pomysłów, jakie zostały zgłoszone w jej trakcie. Jest to rola odpowiedzialna i wymagająca zaawansowanych kompetencji w zakresie asertywności. Naucz podopiecznego, w jakiś sposób angażować się w dyskusję, komentować i kwestionować wypowiedzi innych, jednocześnie zachowując odpowiedni poziom kultury osobistej i trzymając emocje na wodzy. Te umiejętności przydadzą się podopiecznemu również w innych dziedzinach, niekoniecznie związanych ze spotkaniami i pracą zawodową. To kapitał na całe życie.

Rosnące kompetencje i doświadczenie Twojego podopiecznego nie zawsze wystarczają by został zauważony jego wkład w poszczególne zadania oraz jego zaangażowanie i ciężka praca. Jeżeli chcecie to zmienić, powinieneś zachęcić podopiecznego aby:

- ✓ zgłaszał się do ambitnych zadań,
- ✓ brał na siebie jak najtrudniejsze ich elementy,
- ✓ nie bał się odpowiedzialności i zgłaszał się do pełnienia roli lidera,
- ✓ budował swoją pozycję lidera w zespole na przykład poprzez organizowanie nieformalnych spotkań aby uczcić sukces zespołu po zakończeniu prowadzonego przez siebie projektu,
- ✓ szczerze chwalił i doceniał wkład każdego członka zespołu i umiał dziękować za współpracę,
- ✓ ćwiczenie praktyczne umiejętności:
 - asertywność,
 - użycie komunikatu: „ja”,
 - zaznaczanie swojego wkładu w pracę bez chwalenia i przerysowywania własnej roli itp.

POSTĘPY

Postępy świadczą o rozwoju podopiecznego, mogą być spektakularne lub tylko (aż) przydatne do dalszej pracy. Niezauważone nie przyczynią się jednak ani do rozwoju organizacji (ponieważ nie będzie wiedziała, że może je wykorzystać), ani nie przydadzą się podopiecznemu (ponieważ nie będzie mógł ich wykorzystać, z powodu braku sprzyjających temu okoliczności). Twoim zadaniem jest nauczenie podopiecznego, w jaki sposób powinien informować o swoich dotychczasowych osiągnięciach oraz czynionych postępach, ale także, jak umiejętnie i z pożytkiem dla siebie i organizacji planować kolejne etapy swojej kariery. W tym celu powinieneś w trakcie rozmowy zapytać podopiecznego, jak i gdzie widzi siebie za 5, 10, 15 lat oraz na chwilę przed emeryturą? Zachęć podopiecznego do rozszerzenia planów poza dotychczas wyznaczoną ścieżkę kariery, dzięki temu możliwe będzie zweryfikowanie do-

tychczasowych celów oraz ponowne wyznaczenie celów krótko i długoterminowych. Zapytaj podopiecznego, co przy nowo przyjętych celach będzie uważał za sukces i co po ich osiągnięciu będzie wiedział i co będzie robił? Nowe ustalenia umożliwią wskazanie dodatkowych opcji związanych z podnoszeniem kwalifikacji, umiejętności i kompetencji pracownika, dających podopiecznemu szansę na osiągnięcie wyznaczonych celów i tym samym odniesienie sukcesu. Spośród wielu możliwości wybierzcie te, które dadzą podopiecznemu największe szanse na rozwinięcie jego potencjału oraz wykorzystanie mocnych stron, a także przyniosą długotrwałe efekty. Biorąc pod uwagę wspomniane wyznaczniki, zachęć podopiecznego do:

- skorzystania z dodatkowych szkoleń, seminariów i innych form związanych z podnoszeniem kwalifikacji i umiejętności, przydatnych przyszłym liderom oraz bezpośrednio przekładającym się na rozwijanie drzemiącego w nich potencjału,
- ubiegania się o uzyskanie patentów, certyfikatów, pozwoleń itp., niekoniecznie związanych z bieżącym etapem ścieżki kariery, ale przydatnych na jej kolejnych etapach,
- podjęcia niestandardowych wyzwań zawodowych, takich jak tworzenie własności intelektualnej pod własnym nazwiskiem (napisanie i wydanie publikacji, udział w prelekcjach, sympozjach, konferencjach w roli eksperta itp.),
- aktywnego ubiegania się o udział w prestiżowych projektach,
- pozytywnego wyróżniania się z tłumu na przykład poprzez dołączenie do Curriculum Vitae portfolio zawierającego:
 - ✓ wycinki napisanych prac,
 - ✓ fragmenty artykułów,
 - ✓ referencje,
 - ✓ uzyskane upoważnienia w postaci: certyfikatów, dyplomów, patentów itp.
 - ✓ elementy zaświadczające o udziale w prestiżowych przedsięwzięciach, np. projektach,
 - ✓ zdjęcia i prezentacje multimedialne czy inne, wykorzystujące najnowsze techniki prezentacyjne, o ile zna je Twój podopieczny,
 - ✓ zrzuty ze strony internetowej podopiecznego, będącej świadectwem jego zainteresowań czy dorobku zawodowego itp.

Pomóż podopiecznemu opracować strategię tworzenia portfolio w zależności od jego przeznaczenia, czy efektu jakiego ma służyć.

KOMUNIKACJA I NETWORKING

Jako doświadczony pracownik zdajesz sobie sprawę, jak ważne są interakcje z innymi członkami organizacji, a jako mentor wiesz również na czym

polega skuteczna komunikacja. Dla Twojego podopiecznego jest to wiedza w dużej części nowa, lub taka, do której do tej pory nie przywiązywał wagi. Pokaż podopiecznemu na czym polega skuteczna komunikacja w waszej organizacji i jak osiągnąć najlepsze efekty, wykorzystując telefony, e-maile, pocztę głosową, Intranet, czy też inne, dopuszczone w organizacji formy kontaktu. Podkreśl wagę takich elementów, jak:

- sposoby i formy kontaktu z kluczowymi członkami organizacji,
- formułowanie komunikatu oraz stopek w e-mailu w zależności od adresata (wewnętrznego, zewnętrznego),
- korzystanie z wybranych kanałów komunikacji (formalnych lub nieformalnych),
- robienie notatek z rozmów (telefonicznych, osobistych),
- język komunikatu, w tym język ciała oraz jego znaczenie w procesie komunikacji – umiejętnie lub nieumiejętnie użyty może mieć istotny wpływ na osiągnięcie celu komunikatu.

Nie bez znaczenia w procesie komunikacji i networkingu będą też inne umiejętności, takie jak:

- profesjonalne podejście do obowiązków oraz kontaktów z innymi członkami organizacji,
- konstruktywne wykorzystywanie pojawiających się trudności w tym problemów interpersonalnych,
- asertywność w przyjmowaniu zleceń – ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności mówienia NIE, w sposób grzeczny i nieprzepraszający oraz wskazujący na przyjęte priorytety zawodowe,
- poszukiwanie i angażowanie się w ambitne zadania i projekty, umożliwiające podkreślenie umiejętności podopiecznego, a także pracę z ambitnymi i utalentowanymi członkami organizacji,
- przygotowywanie i przekazywanie informacji zwrotnej – możecie tę umiejętność ćwiczyć w trakcie waszej relacji, w tym celu domagaj się od podopiecznego systematycznej informacji zwrotnej, np. tworząc formularz kontrolny relacji mentoringowej lub zadając mu pytania typu:
 - ✓ Czy otrzymujesz ode mnie pomoc, jakiej oczekujesz?
 - ✓ Czy jest coś, co jeszcze mogę dla Ciebie zrobić?
 - ✓ Jak możemy poprawić naszą relację?
 - ✓ Jak możemy lepiej realizować wspólnie wyznaczone cele?
 - ✓ Co przeszkadza Ci w naszej relacji?
 - ✓ Co chciałbyś zmienić w naszej relacji lub w ustalonych celach programu? Itp.

Dzięki temu nauczysz podopiecznego, jak zadawać pytania oraz jak przyjmować odpowiedzi, które czasami bywają mniej przyjemne, zwłaszcza, gdy rozmówca nie panuje nad językiem lub emocjami oraz nie zna zasad for-

mułowania konstruktywnej krytyki i informacji budowanej na komunikacie „ja”.

Postaraj się także pomóc podopiecznemu w poszerzeniu kręgu znajomości oraz właściwym ułożeniu relacji z pozostałymi członkami organizacji. Może temu służyć zorganizowanie spotkania z innymi uczestnikami programu mentoringowego, którego efektem będzie wymiana spostrzeżeń, doświadczeń, strategii itp. Możecie także wzajemnie obserwować swoje rozmowy a później omówić ich przebieg i wynikające z nich wnioski. Zachęcaj również podopiecznego by angażował się w prace/spotkania grup istniejących na terenie organizacji lub zrzeszających jej członków, których działalność będzie związana z zainteresowaniami zawodowymi lub prywatnymi podopiecznego, dzięki temu będzie miał okazję poznać nowe osoby i sam dać się poznać jako kompetentny i skupiony na rozwoju pracownik organizacji, a także jako człowiek posiadający własne pasje oraz przymioty wykraczające poza te wymagane w pracy.

Formularz kontrolny relacji

Formularz kontroli jest narzędziem, które pozwoli wam weryfikować przebieg mentoringu oraz odpowiednio wcześniej dostrzec możliwe zagrożenia. Dobrze jest skorzystać z niego po 3-4 spotkaniach (albo co 3-4 spotkania), gdy udało się wam już lepiej poznać, ustalić cele i podjąć pierwsze działania zmierzające do ich realizacji. Formularz stanowi doskonałą możliwość uzyskania informacji zwrotnej, bardzo cennej zarówno dla mentora jak i podopiecznego. Dlatego też oboje powinniście go wypełnić a następnie poświęcić jedno spotkanie lub jego część na omówienie waszych odpowiedzi, podkreślenie pozytywów waszej relacji i podjęcie decyzji dotyczących działań w celu wyeliminowania ewentualnych trudności.

Jakie zagadnienia powinny być poruszone w formularzu kontrolnym? Poniżej podajemy przykładowe pytania, które stanowią podstawowy zestaw, możesz je dowolnie rozwijać i uzupełniać o sprawy ważne dla Ciebie, podopiecznego lub istotne ze względu na realizację programu mentoringowego.

1. Spotykam się z mentorem/podopiecznym od (wstawić datę):
2. Uważam, że nasza relacja oparta jest o zaufanie i dzięki temu możemy efektywnie pracować:
__tak __nie __nie wiem
3. W przypadku pogorszenia naszej relacji jestem pewny/-a, że mentor/podopieczny porozmawiałby ze mną.
__zdecydowanie tak
__raczej tak
__nie wiem
__raczej nie
__zdecydowanie nie

4. W przypadku pogorszenia naszych relacji chciałbym/-abym porozmawiać o tym z mentorem/podopiecznym.
- zdecydowanie tak
- raczej tak
- nie wiem
- raczej nie
- zdecydowanie nie
5. Uważam, że udało nam się wyznaczyć istotne cele naszej współpracy.
- zdecydowanie tak
- raczej tak
- nie wiem
- raczej nie
- zdecydowanie nie
6. Uważam, że udaje nam się realizować kolejne etapy pracy przybliżające nas do osiągnięcia wyznaczonych celów.
- zdecydowanie tak
- raczej tak
- nie wiem
- raczej nie
- zdecydowanie nie
7. Sądzę, że program mentoringowy jest ewaluowany we właściwy sposób i mamy nad nim kontrolę.
- zdecydowanie tak
- raczej tak
- nie wiem
- raczej nie
- zdecydowanie nie
8. Pięć najważniejszych elementów naszej relacji to:
- | |
|---|
| • |
| • |
| • |
| • |
| • |
9. W naszej relacji chciałbym zmienić:
- | |
|---|
| • |
| • |

•
•
•

10. Mojemu mentorowi/podopiecznemu najbardziej podoba się w naszej relacji:

--

11. Wydaje mi się, że mentor/podopieczny chciałby abym...

--

12. Czy chcę kontynuować program mentoringowy?

- zdecydowanie tak
- raczej tak
- nie wiem
- raczej nie
- zdecydowanie nie

13. Czy chcę kontynuować program mentoringowy z moim mentorem/podopiecznym?

- zdecydowanie tak
- raczej tak
- nie wiem
- raczej nie
- zdecydowanie nie

14. Czy chcę zmienić mentora?

- zdecydowanie tak
- raczej tak
- nie wiem
- raczej nie
- zdecydowanie nie

Faza 4 – Zamykanie

Jest to trudny, o ile nie najtrudniejszy etap procesu mentoringu. Niezależnie, z jakiego powodu relacja zostaje zakończona, zawsze wiąże się z silnymi emocjami. Jeżeli do zakończenia współpracy dochodzi w związku z naturalnym i zgodnym z ustaleniami oraz harmonogramem zamknięciem relacji, problemem mogą okazać się uczucia i emocje, jakie stają się udziałem blisko ze sobą współpracujących podopiecznego i mentora. Emocje, o których mowa mogą być tak samo silne, jak te, które towarzyszą wam w sferze prywatnej i możecie mieć takie same trudności z poradzeniem sobie z nimi, zwłaszcza, gdy w życiu osobistym źle znosicie rozstania i straty. Warto więc na samym początku relacji wyraźnie podkreślić, że oring jest relacją ograniczoną w czasie i dokładnie określić jej ramy czasowe oraz konieczność zakończenia relacji po osiągnięciu wyznaczonych celów. Warto też zacząć przygotowywać się do zakończenia współpracy na długo przed jej faktycznym końcem.

Naturalne zakończenie relacji

W trakcie prawidłowo przebiegającego programu nadchodzi moment zrealizowania jego założeń i postawionych przed wami celów, a wasza relacja nieubłaganie dobiega końca. Pamiętaj jednak, że nie ma to nic wspólnego z paleniem mostów, jeżeli tylko macie na to ochotę, możecie i powinniście kontynuować waszą znajomość i utrzymywać kontakty. Oczywiście konieczna jest zmiana zasad waszych relacji i ustalenie nowego porozumienia. Doskonałym pomysłem jest także **podsumowanie i uczenie waszego wspólnego sukcesu**. Przypomnijcie sobie początki współpracy, jej rozwój i nagłe zwroty. Porozmawiajcie o dobrych i złych chwilach, o sukcesach i spektakularnych klęskach, o dobrej zabawie i mile spędzonym czasie. Uporządkujcie materiały, jakie zgromadziliście podczas współpracy (zdjęcia, prezentacje, artykuły, ankietę, raporty itp.) i zastanówcie się, jak można je twórczo i z pożytkiem wykorzystać, na przykład tworząc książkę procesu i dając podopiecznemu nie tylko doskonałą pamiątkę, ale także świetne źródło wiedzy.

Warto również zastanowić się nad **ustanowieniem własnego rytuału przejścia** – podopieczny przestaje być jednostką zależną i zyskuje integralność, a być może sam staje się specjalistą lub mentorem? Zastanówcie się, co sprawiłoby wam przyjemność? Może wspólny posiłek, a może ceremonia z wręczeniem oficjalnego dokumentu ukończenia programu mentoringowego z udziałem członków organizacji oraz osób ważnych w życiu podopiecznego? Możliwości jest bardzo dużo, dopasujcie je do siebie i swoich potrzeb, to ma być przyjemny i pamiętny dzień!

Pożegnajcie się. Nie bagatelizujcie tak ważnego etapu kończącego współpracę i pewien etap waszej relacji zawodowej i osobistej. Jako mentor znowu przejmij kontrolę, pokaż podopiecznemu, jak trzeba to zrobić. Nie ukrywaj emocji, ale wyraż je konstruktywnie. Być może czujesz smutek, masz

poczucie straty oraz pustki, ale również czujesz radość z powodu waszego wspólnego sukcesu i dumę z osiągnięć podopiecznego. Powiedz mu o tym, to emocjonalny kapitał, który jest silnym motywatorem i doskonałym argumentem w trudnych zawodowych i prywatnych chwilach. Pozwól również podopiecznemu wyrazić emocje i spostrzeżenia związane z końcem programu i waszej relacji. Zachęć podopiecznego do dalszych poszukiwań i kontynuowania rozwoju zawodowego, wskaż osoby, od których mógłby czerpać wiedzę i inspirację. Omówicie formy utrzymywania kontaktu i nieformalnego już kontynuowania waszego partnerstwa, a także życzenie sobie powodzenia w trakcie dalszych wyzwań zawodowych.

Nagle zakończenie partnerstwa

Jeżeli natomiast relacja zostaje zerwana w wyniku nieprzewidzianych zewnętrznych okoliczności (problemy zdrowotne, zmiany w planach dotyczących kariery, itp.), autorytarnej decyzji jednej ze stron oraz innych zdarzeń losowych, wówczas również postarajcie się o jej odpowiednie zakończenie. Znajdźcie czas na ostatnie spotkanie, podczas którego będziecie mogli omówić relację oraz pożegnać się. W trakcie spotkania:

- podsumujcie osiągnięte cele programu oraz docęńcie/uczciecie je,
- omów z podopiecznym to, co zauważyłeś w zakresie jego rozwój,
- podkreśl jego mocne strony oraz potencjał, jaki w nim widzisz,
- omów dalsze możliwości rozwoju jego kariery,
- zachęć go do kontaktu z innymi osobami, które mogą mieć pozytywny wpływ na jego życie i karierę, zwróć uwagę podopiecznego, że dla innych on sam może być taką osobą,
- postaraj się zakończyć relację bez wzajemnych oskarżeń i pretensji, zapewnij swojego podopiecznego, że nie masz mu nic do zarzucenia i mimo, że wasza relacja kończy się, to oboje na niej zyskaliście.

Po spotkaniu z podopiecznym znajdź czas aby odnieść się do zakończonej relacji również z własnego punktu widzenia. Wypisz pozytywne efekty relacji z podopiecznym, spróbuj określić, co ona dała Tobie, w jakich aspektach Cię wzbogaciła, jakie wyciągnąłeś wnioski z trudnych sytuacji oraz jak one wpłynęły na twoją dalszą karierę jako mentora? W trakcie osobistego podsumowania postaraj się pamiętać, że nie ma relacji międzyludzkich, które w ich uczestnikach niczego nie zmieniają, czasami efekty takich kontaktów, w tym relacji mentoringowej, bywają widoczne w długiej perspektywie i być może nigdy nie będziesz miał okazji ich poznać.

**MENTORING W PROCESIE ADAPTACJI ZAWODOWEJ,
ROZWOJU ZASOBÓW LUDZKICH ORAZ KREOWANIU
ŚCIEŻEK KARIERY**



Co zrobić aby, w jak najlepszy sposób przygotować nowego pracownika do pracy w organizacji, do skutecznego i jak najszybszego przejścia przez niego obowiązków zawodowych oraz umożliwić mu łagodne utożsamienie się z kulturą organizacji i panującymi w niej zwyczajami? Najlepiej przydzielić mu skutecznego i zaangażowanego mentora, który będzie nowego pracownika reprezentował w stosunku do jego bezpośredniego przełożonego, pozostałych członków organizacji oraz w stosunku do ewaluatora programu mentorinowego, a także który pomoże wyznaczyć mu kolejne etapy kariery (ścieżkę kariery) oraz wyposaży w narzędzia i umiejętności niezbędne do jej realizacji, a także krok po kroku przeprowadzi przez pięć faz procesu mentoringowego.

Poniżej postaramy się omówić poszczególne zakresy działalności mentora w procesie adaptacji zawodowej nowego pracownika, zaczynając od roli, jaką odgrywa w kontaktach z bezpośrednim przełożonym podopiecznego.

Przełożony

Podstawowym zadaniem mentora w kontaktach z przełożonym jest, przy zachowaniu ustalonego z podopiecznym pułapu poufności, informowanie zwierzchnika o czynionych przez podopiecznego postępach oraz ewentualnych problemach, jakie mogą pojawić się w trakcie realizacji programu, związanych z wdrażaniem podopiecznego do organizacji oraz do obowiązków zawodowych. Dobrym rozwiązaniem jest zaproponowanie podopiecznemu i jego zwierzchnikowi spotkań trójstronnych w celu omówienia kolejnych etapów programu oraz już osiągniętych sukcesach. Dzięki temu przełożony będzie mógł angażować podopiecznego do ambitniejszych i ciekawszych zadań, co pozytywnie wpłynie na pozycję podopiecznego w organizacji, a także na jego samoocenę, motywację i zaangażowanie. Pamiętaj o tym, że przełożony podopiecznego jest, zaraz po Tobie, osobą najbardziej zainteresowaną czynionymi przez niego postęпами. Jeżeli chcesz by wasza współpraca była jak najbardziej udana i żeby żadna ze stron nie miała poczucia straty czasu, postaraj się dokładnie przygotować do spotkań z przełożonym podopiecznego i jego również do tego zachęć. Przejrzyjcie notatki i formularze kontrolne z waszych spotkań, przygotujcie informacje o zmieniających się kompetencjach podopiecznego, przygotujcie informacje o dotychczas osiągniętych etapach i towarzyszących

im sukcesach. Opracujcie listę tematów, które chcielibyście poruszyć podczas spotkania z przełożonym, być może są na niej zagadnienia, w których będzie w stanie wam pomóc (merytorycznie lub organizacyjnie), postarajcie się ją dostosować do określonego z góry czasu spotkania, uwzględniając czas niezbędny na nieprzewidziane pytania lub tematy.

W trakcie spotkania swoje opinie formułuj jasno, unikaj ocen emocjonalnych oraz pejoratywnych, podkreślaj mocne strony podopiecznego i wskazuj zakresy, w których już może się sprawdzić. Jeżeli to konieczne, rzeczowo informuj o słabszych stronach i stwierdzonych brakach kompetencyjnych, a także proponuj rozwiązania, w które może włączyć się przełożony.

W stosunku do podopiecznego nigdy nie pozwalaj sobie na podważanie decyzji przełożonego, nie dyskredytuj go w żaden sposób, nie umniejszaj jego roli i czynionych przez niego uwag. Ewentualną krytykę postaraj się wykorzystać konstruktywnie i naucz tego podopiecznego.

Ewaluator programu mentoringowego

Zadaniem ewaluatora jest sprawowanie nadzoru nad programem mentoringowym, jego przebiegiem, sposobami jego realizacji oraz ostatecznymi efektami pracy par mentor-podopieczny. W kontakcie z ewaluatorem powinno się kierować tymi samymi zasadami, jakie dotyczą kontaktów z bezpośrednim przełożonym. Dlatego nie będziemy ich szczegółowo omawiać, warto jednak podkreślić, że w wypadku ewaluatora zarówno mentor, jak i podopieczny mogą zgłosić potrzebę rozwiązania relacji mentorskiej i/lub zmiany mentora/podopiecznego, o ile nawiązanej relacji nie uda się naprawić i podjąć dalszej współpracy.

Organizacja

Musisz pamiętać, że także na Tobie spoczywa poniekąd ciężar przekazania podopiecznemu informacji o funkcjonując w organizacji zasadach, niepisanych wartościach, relacjach itp. Zadanie formalnego wprowadzenia do organizacji zasadniczo należy do bezpośredniego przełożonego pracownika. Zazwyczaj dzieje się to jednak bardzo szybko i pobieżnie, tak, że nowoprzyjęty pracownik musi sam zrozumieć specyfikę działania całej organizacji. Pamiętaj, że wprowadzenie do organizacji to długotrwały proces wymagający wielu rozmów i zapoznania się z wieloma elementami składającymi się na działanie organizacji. Do Twoich zadań może więc należy także, poza przyuczeniem nowego pracownika do przejmowanych przez niego obowiązków, także zapoznanie go z organizacją, jej kulturą i dynamiką rozwoju, z zadaniami poszczególnych jednostek (działów, oddziałów itp.) oraz przedstawienie nowego pracownika, Twojego podopiecznego, pozostałym członkom zespołu a także, o ile to możliwe pomoc w nawiązaniu bardziej przyjacielskich i mniej formalnych

kontaktów z osobami, z którymi podopieczny będzie najczęściej miał do czynienia itp. W tym celu powinien:

- omówić dokumenty formalne obowiązujące w organizacji, takie jak (o ile istnieją):
 - ✓ Regulamin programu mentoringowego (zasady i cele programu, prawa i obowiązki mentora i podopiecznego, itp.),
 - ✓ Regulamin pracy,
 - ✓ Regulamin wynagradzania,
 - ✓ Regulamin korzystania ze świadczeń socjalnych,
 - ✓ Regulamin szkoleń,
 - ✓ Regulamin awansowania,
 - ✓ System ocen pracowniczych,
 - ✓ System motywacyjny,
 - ✓ Program promocji zdrowia, itp.
- przedstawić strukturę organizacji i omówić zadania poszczególnych jednostek, co pomoże podopiecznemu szybko zorientować się, jakie informacje oraz pomoc może w nich uzyskać, dzięki temu stanie się bardziej samodzielny;
- przedstawić podopiecznego w poszczególnych wydziałach/oddziałach ze szczególnym uwzględnieniem tych, z którymi będzie miał najczęstszy kontakt, wynikający z pełnionych przez niego obowiązków i przydzielonych mu zadań lub z zakresów obowiązków poszczególnych osób (księgowa, pracownik działu HR, specjalista ds. BHP i ppoż, specjalista ds. jakości, itp.); w trakcie spotkań powinien przedstawić podopiecznego szefom poszczególnych jednostek oraz kluczowym osobom w poszczególnych zespołach (postaraj się dodać kilka pozytywnych uwag o każdej osobie, w żadnym wypadku nie przenoś swoich złych doświadczeń na relacje podopiecznego);
- zapoznaj się z zakresem obowiązków podopiecznego i omów go z nim, korzystając ze swojego bogatego, praktycznego doświadczenia, podkreśl te zadania, które Twoim zdaniem wymagają tylko praktyki oraz te, którym będzie musiał poświęcić więcej uwagi; wskaż także w których zadaniach będziesz w stanie szczególnie mu pomóc;
- omów zasady panujące w organizacji (formalne i nieformalne), o czym pisaliśmy już powyżej.

Mentoring w rozwoju zasobów ludzkich

Trochę inaczej będzie wyglądała Twoja współpraca z podopiecznym, jeżeli będzie on pracownikiem wieloletnim, na przykład zmieniającym stanowisko pracy, przygotowywanym do awansu, czy też kierującym swoją karierę na drogę samorozwoju i realizacji własnych ambicji naukowych (np. pracownicy instytutów badawczych, szkół, uczelni, firm nastawionych na rozwój nowych technologii itp.). Pracownicy wieloletni mają tę przewagę nad nowymi, że

dobrze znają organizację i wszystko, co wynika z jej kultury, więc jako mentor będziesz miał mniej obowiązków związanych z wdrażaniem podopiecznego do organizacji. Jednak nie zapominaj, że konieczne może okazać się wdrożenie pracownika do zespołu pracowniczego, być może także zapoznanie go z procedurami specyficznymi dla danego działu, przypomnienie mu zapisów dokumentów formalnych organizacji itp. Porozmawiaj z podopiecznym i ustal jego faktyczne potrzeby w tym względzie oraz odpowiednio dostosuj udzielone w tym zakresie wsparcie.

W wypadku pracowników wieloletnich w dużym stopniu obowiązują Cię podobne zasady, jak w wypadku wdrażania nowego pracownika, powinieneś jednak zwrócić uwagę na fakt, że wieloletnim/starszym pracownikom może towarzyszyć znacznie większy stres związany ze zmianą obowiązków zawodowych, niż w wypadku nowych pracowników. Wynika to nie tylko z zerwania z rutyną i zachwiania poczucia bezpieczeństwa, ale także z dumy i lęku przed kompromitacją. Do tej pory radzili sobie w organizacji, od lat znali swoje obowiązki, ścieżki przekazywania informacji, kluczowe osoby w działach, z którymi blisko współpracowali, mieli wyrobioną markę, popartą doświadczeniem, a nagle ta sytuacja się zmienia i wkraczają w nowy obszar, który teraz stanowi poważne psychiczne obciążenie. Prawdopodobnie wszyscy, łącznie z Tobą, spodziewają się spektakularnych efektów waszej współpracy i jak najszybszego wdrożenia do nowych obowiązków, być może zbyt szybkiego. Oczywiście doświadczenie zawodowe i kompetencje społeczne pozwalają wieloletniemu pracownikowi szybciej adaptować się do nowych obowiązków, ale postaraj się realnie ocenić niezbędny czas i na bieżąco kontroluj postępy podopiecznego. Pamiętaj, że mogą go hamować, poza brakiem koniecznych kompetencji i kwalifikacji również strach, wstyd, poczucie alienacji i spadek motywacji oraz zaangażowania w nowe dla niego obowiązki, które z drugiej strony mogą być mocnym i pobudzającym motywatorem, pozwalającym na zerwanie z rutyną i na dalszy rozwój.

Do Twoich głównych zadań jako mentora pracownika wieloletniego, będzie przede wszystkim należeć:

1. współpraca z przełożonym podopiecznego w zakresie postępów i ewentualnych problemów związanych z wdrażaniem podopiecznego do organizacji oraz do obowiązków zawodowych,
2. buforowanie oczekiwań przełożonego i nowego dla podopiecznego zespołu pracowniczego,
3. opracowanie programu wdrożenia podopiecznego do nowych obowiązków,
4. ustalenie skutecznych w przypadku podopiecznego motywatorów i kierowanie się nimi w trakcie trwania waszej relacji,
5. motywowanie podopiecznego do pracy i maksymalnego zaangażowania,

6. służenie podopiecznemu bezpośrednią pomocą, doświadczeniem zawodowym, inspirowanie go i pobudzanie do własnych poszukiwań,
7. omawianie z podopiecznym problemów i pojawiających się trudności,
8. identyfikacja potencjału podopiecznego (np. naukowego i jego przydatności dla celów organizacji), jego silnych i słabych stron, jego ambicji, planów, pasji itp., w celu jak najlepszego opracowania dla niego ścieżki rozwoju i docelowego stanowiska,
9. pomoc w opracowaniu ścieżki kariery oraz w jej ramach przygotowanie zaleceń dotyczących rozwoju kompetencji, niezbędnych lub przydatnych na danym stanowisku pracy (szkolenia, kursy itp.).

Planowanie i realizacja ścieżek rozwoju kariery zawodowej²²

Jako mentor powinienes pomóc podopiecznemu określić kierunek jego rozwoju, może temu służyć między innymi wyznaczenie jego indywidualnej i „skrojonej na miarę” ścieżki kariery. Spróbujmy więc określić, czym są ścieżki kariery i jakie jest ich znaczenie w programie rozwoju zasobów ludzkich w organizacji? Najkrócej ujmując ścieżki kariery są sekwencyjnym systemem rozwoju pracowników, polegającym na obejmowaniu przez nich kolejnych, logicznie następujących po sobie stanowisk, zgodnych z potrzebami organizacji oraz zaspakajających potrzeby i ambicje pracownika. Dla wielu osób możliwość rozwoju określona poprzez kolejne, coraz ciekawsze i bardziej prestiżowe etapy kariery jest wartością sprawiającą, że decydują się na dłużej związać z daną organizacją.

Ścieżki kariery istniejące w organizacji powinny przede wszystkim wynikać z potrzeb kadrowych organizacji, jej strategii oraz celów krótko i długoterminowych, a także zakładać stałe inwestowanie w rozwój pracowników, objętych programem ścieżek kariery i przygotowywanych do obejmowania coraz wyższych stanowisk, w celu podnoszenia ich efektywności, a w konsekwencji zwiększania zysku organizacji. Przy określaniu ścieżek kariery dla konkretnego pracownika należy uwzględnić nie tylko jego predyspozycje, ale także aspiracje, tylko wtedy pracownik będzie miał wystarczającą motywację do wysiłku w celu stałego kształcenia się i zwiększania swoich kompetencji, niezbędnych na kolejnych stanowiskach. Należy tu podkreślić, że ścieżki kariery nie tylko zakładają sekwencyjność, ale także są określone w czasie i powiązane z systemem szkoleń i systemem ocen, co w praktyce oznacza, że pracownik powinien osiągać poszczególne stopnie kariery w wyznaczonych ramach czasowych, a co za tym idzie powinien, w tym samym czasie zyskiwać/poprawiać swoje kompetencje konieczne na poszczególnych etapach kariery, a także powinien być okresowo oceniany w celu sprawdzenia

²² Na podstawie: Szymańska M., Wolski K., *Ścieżki karier sposobem na rozwój firmy*, <http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/wpis.615>, dostępna w Internecie 15.01.2013.

gotowości do kolejnego kroku, np. przejścia bardziej prestiżowych/ważniejszych zadań i zwiększenia poziomu odpowiedzialności.

Zazwyczaj pojęcie ścieżki kariery związane jest z przesunięciami pionowymi, kolejnymi stanowiskami w hierarchii organizacji, jednak w niektórych organizacjach, gdzie struktura stanowiskowa nie jest rozbudowana i nie ma uzasadnienia dla tworzenia sztucznych stanowisk pośrednich, ścieżka kariery może i powinna określać zmieniające się zakresy obowiązków, większą władzę i decyzyjność, a także wzrost zaufania przełożonych. Ciekawą propozycją dla pracowników może również okazać się możliwość poznania pracy poszczególnych działów i zdobycie w nich nowych doświadczeń. Może to przysłużyć się zarówno pracownikowi, jaki i organizacji, ponieważ lepiej zorientowany w zakresach pracy poszczególnych działów kierownik/manager będzie podejmował decyzje uwzględniające zarówno możliwości, jak i ograniczenia poszczególnych jednostek i nie będzie oczekiwał niemożliwego, a także dzięki nawiązanym w trakcie, nazwijmy to stażu, kontaktom łatwiej będzie mu kontynuować współpracę, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych i wymagających pełnej mobilizacji.

Korzyści dla organizacji

W oparciu o dotychczasowe rozważania można sprecyzować kilka wyraźnie widocznych korzyści, jakich z konsekwentnie prowadzonego programu ścieżek kariery, może spodziewać się organizacja.

Po pierwsze jest to zmaksymalizowanie zysków organizacji – dzieje się to zarówno dzięki w pełni zaangażowanym pracownikom realizującym strategię organizacji, jak i wykorzystaniu ich umiejętności, aspiracji, kompetencji w najbardziej efektywny dla organizacji sposób.

Po drugie, jest to zaspokojenie wynikających ze strategii potrzeb kadrowych organizacji i zapewnienie jej specjalistów, przygotowanych merytorycznie oraz znających kulturę organizacji i zagadnienia związane z pracą na poszczególnych poziomach wytwarzania produktu, przygotowywania usługi, realizacji projektu, itp. Ścieżki kariery pozwalają także na planowanie z wyprzedzeniem obsadzania kluczowych, zwalnających się z czasem stanowisk z pominięciem żmudnego i kosztowanego procesu rekrutacji oraz przysposobienia nowych, nie znających organizacji menedżerów. Ścieżki kariery zwiększają też zainteresowanie potencjalnych pracowników, dzięki czemu organizacja może liczyć na wyższy poziom kandydatów do pracy i większą pulę wyboru.

Po trzecie, dzięki ścieżkom kariery i powiązanej z nimi rekrutacji wewnętrznej, można oczekiwać u pracowników większej lojalności, wynikającej z przekonania o sprawiedliwym systemie awansowania w organizacji, a co za

tym idzie spadku fluktuacji. Pracownicy znający kryteria dotyczące awansowania pracują i angażują się w powierzane zadania efektywniej, wiedząc, że ich praca oraz związane z nią umiejętności zostaną zauważone i docenione a następnie przełożą się na lepsze warunki pracy i bardziej prestiżowe oraz interesujące zadania.

Po czwarte, ścieżki kariery są narzędziem ułatwiającym skuteczne zarządzanie grupą najbardziej utalentowanych pracowników. Pozwalają na wyszukanie osób o dużym potencjale oraz dostosowaniu do nich wymagań i oczekiwań, które bazowałyby na faktycznych, a nie zaniżonych możliwościach pracowników. Narzędzia stosowane w ramach realizacji ścieżki kariery, takie jak system oceny oraz szkoleń pozwalają bardzo szybko wychwycić wyróżniające się osoby. Uwagę powinny zwrócić wysokie noty z oceny okresowej oraz szybki i trwały przyrost wiedzy i kompetencji. W stosunku do jednostek wybitnych ścieżki powinny być maksymalnie elastyczne i umożliwiać szybsze niż zakładane pokonywanie kolejnych szczebli kariery oraz zdobywanie szerszych kompetencji i umiejętności. Dzięki temu pracownik będzie miał możliwość pracy na większej liczbie równorzędnych stanowisk, a w sytuacji gwałtownych zmian rynkowych łatwiej będzie mógł się dostosować do nowych warunków i tym samym będzie bardziej przydatny organizacji. Z przydzielonych pracownikowi przywilejów powinny wynikać również określone wobec niego wymagania, dostosowane do jego pozycji, umiejętności i możliwości. Wbrew obawom wysokie wymagania mają na pracownika dobry wpływ, nie tylko chronią go przed rutyną i nudą w pracy, ale także potwierdzają pokładane w nim nadzieje i przekonanie, że sobie poradzi. W pracowniku buduje to przeświadczenie, że nie marnuje swojego potencjału i pracuje zgodnie z własnymi możliwościami. Ponadto takie zarządzanie zasobami ludzkimi wzmaga w pracownikach pewność siebie, zaangażowanie i pobudza automotywację, tak istotną na kierowniczych czy menedżerskich stanowiskach. Zarządzanie talentami za pomocą ścieżek kariery to także gwarancja zatrzymania najbardziej utalentowanych i poszukiwanych na rynku pracy pracowników. Jednostki wybitne nie muszą martwić się o zatrudnienie ani o wysokość wynagrodzenia, więc nie są to elementy, które zdecydują o ich związaniu się z organizacją. Natomiast perspektywa atrakcyjnej pracy i stałego rozwoju, zaspakajająca ambicje pracownika już taką przewagą nad konkurencyjnymi propozycjami może stanowić.

Korzyści dla pracownika

Korzyści dla pracownik będą powiązane z korzyściami organizacji. Pracownik objęty programem ścieżek kariery ma jasno określony kierunek rozwoju zawodowego oraz możliwe do osiągnięcia szczeble w hierarchii organizacji. Jasno sprecyzowane kryteria awansu na poszczególnych etapach, pomagają mu określić kolejne cele zbliżające go do sukcesu i ułatwiają skupienie się na

działaniach przybliżających go do realizacji celu. Prawidłowo działający system ścieżek kariery ma także wpływ na szybkość i efektywność uczenia się pracowników. Jest to możliwe, ponieważ realizacja ścieżki przez pracownika jest aktywnie wspierana przez jego przełożonego, ma on także ściśle określony czas na przyswojenie kolejnych umiejętności i rozwinięcie niezbędnych kompetencji. Służy temu opracowany dla niego system szkoleń, a także okresowe badanie postępów. Szybszy rozwój, to szybszy awans i stojąca za nim poprawa warunków pracy, uposażenia itp. Nie należy również zapominać, że u podstaw programu leży przejście przez pracownika kontroli nad swoją karierą i przyszłością, a także kształtowanie ich zgodnie z własnymi ambicjami, zainteresowaniami i potrzebami, co wyraźnie wpływa na poczucie spełnienia zawodowego oraz dużą motywację do pracy i dalszych poszukiwań zawodowych, a także kontynuowanie rozwoju (apetyt rośnie w miarę jedzenia). Praca w stabilnym środowisku i w granicach jasno określonych reguł daje też pracownikowi tak ważne dla efektywnej pracy poczucie bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia.

Warunki do efektywnego wykorzystania programu ścieżek kariery

Aby program miał szansę powodzenia i nie stał się tylko ciekawą nowinką z zakresu HR, należy pamiętać o kilku rzeczach.

- Ścieżki kariery powinny wynikać z hierarchii organizacji i być powiązane ze strategią organizacji, a także jej planem rozwoju kadr. Warto sięgnąć do strategii organizacji i przeanalizować obecną sytuację kadrową i układ stanowisk oraz spróbować przewidzieć, jak zmienią się w trakcie realizacji planów organizacji. Być może planowana jest likwidacja niektórych stanowisk oraz stworzenie nowych, atrakcyjniejszych z punktu widzenia kariery pracownika.
- Poszczególne etapy ścieżki (stanowiska, kompetencje itp.) powinny być powiązane z potrzebami, ambicjami i planami pracownika.
- System ścieżek kariery powinien być ściśle powiązany z systemem ocen okresowych oraz systemem szkoleń pracowniczych.
- Efekty związane z realizacją ścieżek kariery zarówno z punktu widzenia organizacji, jak i poszczególnych pracowników powinny być monitorowane oraz ewaluowane i na tej podstawie powinny być wdrażane korekty działań w ramach ścieżki i całego systemu.
- System ścieżek kariery powinien być elastyczny, zwłaszcza w przypadku szczególnie utalentowanych pracowników.

Budowanie ścieżek karier – podstawowe informacje²³

I. Określanie struktury organizacyjnej firmy

Określenie struktury organizacyjnej jest pierwszą czynnością, jaką należy wykonać, chcąc wprowadzić do organizacji system ścieżek kariery. Wiąże się to z:

1. analizą możliwości kadrowych;
2. analizą kompetencji niezbędnych na poszczególnych stanowiskach;
3. wyodrębnieniem rodzin stanowisk, czyli stanowisk, które wymagają podobnego zestawu kompetencji oraz niezbędnych wiedzy i umiejętności;
4. ustaleniem w poszczególnych rodzinach hierarchii stanowisk; liczba szczebli w hierarchii określi kolejne poziomy awansowania w danym dziale, np. pracownik szeregowy, młodszy specjalista, specjalista, starszy specjalista, zastępca kierownika oraz kierownik działu; jak łatwo się domyśleć przewagę w tworzeniu interesujących ścieżek kariery będą miały większe organizacje o rozbudowanej strukturze, mniejsze firmy o bardziej płaskiej hierarchii mogą mieć tu pewne problemy; dobrym rozwiązaniem dla mniejszych organizacji jest oparcie konstrukcji ścieżki przede wszystkim o poszerzanie odpowiedzialności i przydzielanie prestiżowych oraz przynoszących większe profity zadań;
5. analizą potrzeb pracownika i dostosowaniem planowanej ścieżki do jego ambicji, zainteresowań, itp.; tylko wtedy ścieżka będzie narzędziem motywującym i prestiżowym, służącym w przekonaniu pracownika rozwijaniu jego kariery; kolejnym szczeblem kariery powinny także towarzyszyć zmieniające się warunki zatrudnienia (wynagrodzenie, dodatkowe ubezpieczenie, samodzielny pokój, miejsce parkingowe, itp.

II. Budowa profili kompetencyjnych

Jeżeli udało się ustalić w organizacji rodziny stanowisk i obowiązujące w ich ramach hierarchie, kolejnym krokiem jest ustalenie kryteriów decydujących o osiągnięciu przez pracownika kolejnych szczebli hierarchii. Kryteria te powinny być jasno sformułowanym, przejrzystym i sformalizowanym zestawem obejmującym: umiejętności, kompetencje kluczowe dla stanowiska, wymagany poziom wiedzy oraz pożądane wzory zachowań. Dobrym pomysłem jest utworzenie zespołu złożonego z pracowników danego działu, specjalistów HR oraz innych osób znających i rozumiejących wymagania stanowiska. Wynikiem prac zespołu powinno być:

²³ Na podstawie: Szymańska M., Wolski K., *Metody budowania ścieżek karier w firmie*, http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.365/wpis.617, dostęp w Internecie 04.02.2013.

1. stworzenie definicji każdej z niezbędnych na danym stanowisku kompetencji, tak aby mieć pewność, że wszystkie strony rozumieją pod danym pojęciem te same treści,
2. opisanie zachowań zaświadczających o posiadaniu konkretnej umiejętności, np „do zbioru zachowań świadczących o dobrej organizacji czasu pracy można zaliczyć: punktualność, terminowość, umiejętność planowania pracy i wyboru priorytetowych zadań, wysoką wydajność, kontrolę efektów pracy i automotywację.”²⁴ Określenie konkretnych zachowań pozwoli na skuteczną kontrolę postępów, łatwiejszą ocenę konkretnej kompetencji itp.

Podobnie jak profile kompetencyjne stanowisk, również w odniesieniu do pracowników można, uwzględniając ich zakres wiedzy i umiejętności, opracować profile kompetencyjne. Dzięki temu możliwe będzie zaprojektowanie najbardziej efektywnych ścieżek kariery opartych o stwierdzony potencjał pracowników. Prawidłowo stworzony profil kompetencyjny pozwala na określenie silnych i słabych stron pracownika i sposobów ich odpowiedniego wzmocnienia, np. poprzez skupienie się na rozwoju konkretnych kompetencji. Profil pozwala także wskazać pracownika, który znacząco odbiega od wymagań stanowiska (prawdopodobnie nie będzie dobrze wykonywał swoich obowiązków) oraz pracownika, którego umiejętności znacząco przewyższają wymagania i który marnuje swój potencjał²⁵.

III. Uzgodnianie wspólnych celów z pracownikiem

Jak już wielokrotnie do tej pory wspominaliśmy, ścieżki kariery powinny być dopasowane do pracownika i z nim uzgodnione. Odgórnie narzucona ścieżka, ignorująca na przykład pasje, ambicje pracownika, jego osobowość, czy też sytuację rodzinną nie spełni swojej roli - narzędzia motywującego i zwiększającego zaangażowanie. Pracownik powinien aktywnie włączyć się w budowę swojej ścieżki. Dobrze jest ustalić z nim między innymi czas obejmowania poszczególnych stanowisk oraz elementy pomagające mu osiągnąć wyznaczone cele. Pracownik musi dokładnie znać wymagania każdego z kolejnych stanowisk i wiedzieć, z jakich szkoleń i innych form podnoszenia kwalifikacji i zwiększania kompetencji będzie mógł skorzystać oraz w jakim czasie, jakich będzie potrzebował upoważnień, certyfikatów, patentów itp., jak będzie oceniany i jak będą weryfikowane jego postępy. Dobrze jest również opracować program ścieżek alternatywnych, umożliwiających w dokonywaniu przesunięć większą elastyczność zarówno pracownikowi, jak i organizacji. Możliwe jest przecież, że w miarę rozwoju i zdobywania wiedzy, pracownik zechce rozszerzyć lub zmienić kierunek swojej kariery. Jedną z

²⁴ Szymańska M., Wolski K., *Metody Budowania Ścieżek Karier w firmie*, dostępne w Internecie, <http://rynekpracy.pl/artukul.php/wpis.617>, 4 lutego 2013 r.

²⁵ Ibidem.

alternatyw jest rezygnacja z pięcia się po szczeblach kariery menedżerskiej na rzecz kariery naukowej lub eksperckiej. Dobrze jest przewidzieć w programach ścieżek również taką ewentualność i oprzeć ścieżkę na zwiększaniu samodzielności pracownika oraz przydzielaniu mu coraz bardziej prestiżowych i odpowiedzialnych zadań.

Aby jak najlepiej dopasować ścieżkę kariery do pracownika (Twojego podopiecznego), poproś go aby zastanowił się, czego obecnie pragnie najbardziej, co w swoim życiu uzna za sukces i szczyt zawodowych oraz osobistych osiągnięć oraz jak zamierza tego dokonać. Jako mentor możesz pomóc podopiecznemu poprzez:

- zwrócenie uwagi na jego słabe strony oraz podkreślenie silnych i rokujących na przyszłość, da mu to motywację do pracy i zmniejszy lęk przed nieznanym oraz ewentualną porażką, które bywają czynnikami decydującymi o braku realizacji ambicji zawodowych,
- zorientowanie podopiecznego na sukces (nie myślenie o porażce) i wzięcia za niego pełnej odpowiedzialność,
- określenie z nim celów krótko- i długoterminowych oraz ich gruntowną analizę pod kątem poziomu ich trudności oraz działań koniecznych do ich realizacji; cele powinny być na tyle ambitne, aby motywowały podopiecznego do pracy, ale jednocześnie były realnie dopasowane do jego możliwości na danym poziomie; w trakcie omawiania poszczególnych celów postarajcie się oszacować czas konieczny do ich realizacji oraz graniczne terminy ich osiągnięcia, a także metody weryfikacji postępów;
- weryfikowanie ustalonych celów i nakierowywanie podopiecznego na realizację celów krótkoterminowych (z perspektywą celu długoterminowego);
- współpracę i pomoc w zakresie zdobywania przez podopiecznego kolejnych kompetencji i umiejętności, pamiętaj jednak, że zasadniczy ciężar odpowiedzialności oraz podejmowanych działań powinien spoczywać na barkach podopiecznego, Ty możesz go wesprzeć wiedzą oraz bogatym doświadczeniem osobistym i zawodowym, możesz wskazać mu sposoby szukania szkoleń i innych okazji zdobywania wiedzy i doświadczenia, ale nie możesz go wyręczać, nie powinno też bardziej zależeć Tobie niż jemu, ponieważ stawką w tej grze jest przede wszystkim jego życie i przyszłość. Podopieczny powinien przejąć kontrolę nad poszczególnymi elementami swojej kariery, zaczynając od zweryfikowania swoich pragnień, przez wyznaczenie konkretnych celów, określenie etapów ich realizacji, znalezienie sposobów i możliwości ich realizacji oraz aktywne ich wykorzystanie aż po osiągnięcie celu. W rozmowach z podopiecznym powinieneś podkreślać, jak duży wpływ na realizację kolejnych etapów ścieżki ma on

sam i jaką rolę w jego planach możesz odegrać Ty, wspierając go swoją wiedzą, doświadczeniem i osobistym zaangażowaniem.

Bibliografia:

1. Dębska E., *Mentor, coach, facylitator – trzy role doradcy zawodu*, w *Edukacja Dorosłych. Poradnictwo dla dorosłych – refleksje, badania, praktyka*, Półrocznik Nr 1 (62) 2010, Warszawa 2010, ISSN 1230-929 X
2. Stoner, J.A.F Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.

Źródła internetowe

1. Chodorowski S., *D.McGregor Teoria X & teoria Y. Między autokratyzmem a demokracją*, Opole 2008, chodorowski.eu/PDF/maad.pdf, dostępne w Internecie 4/03/2013
2. Karwala S., *Mentoring – strategiarozwoju organizacji uczącej się*, http://www.mentoringwbiznesie.pl/mentoring/uploads/Mentoring_strategia_rozwoju_f6cc.pdf dostępne w Internecie 4/03/2013
3. Michalik K., *Typologia czynników motywacji*, w: Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej W Tarnowie, NR 2(13)/2009 T. 2, zn.mwse.edu.pl/ebooki/13-2/373-387.pdf, dostępne w Internecie 3/03/2013
4. Motywacja, Zwiększanie motywacji, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Motywacja>, dostępne 5/03/2013
5. *Motywowanie w teorii i praktyce - część 2*, http://osilek.mimuw.edu.pl/index.php?title=ZZL_Modu%C5%82_8
6. *Program mentorski. Podręcznik mentoringu*, Collegium Wratislaviense dla Wyższej Szkoły Lingwistycznej, 1/07/2011, www.dziekanatonline2011.wsl.edu.pl/download.php?id=4762, dostępne w Internecie 5/03/2013.
7. *Teorie procesu*, http://motywowanie-pracownikow.eprace.edu.pl/531,Teorie_procesu.html, dostępne w Internecie 5/03/2013
8. Szymańska M. Wolski K., *Metody budowania ścieżek karier w firmie*, http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.365/wpis.617, dostępne w Internecie 04.02.2013.
9. Szymańska M. Wolski K., *Ścieżki karier sposobem na rozwój firmy*, <http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/wpis.615>, dostępna w Internecie 15.01.2013
10. <http://www.slideshare.net/platformastartup/cz4-uczenie-si-i-style-dziaania-a-motywacja>
11. <http://www.ciop.pl/34165>
12. http://motywowanie-pracownikow.eprace.edu.pl/531,Teorie_procesu.html

13. http://mediawiki.ilab.pl/index.php/ZZL_Modu%C5%82_8
14. <http://www.docstoc.com/docs/121314692/motywowanie-pracownikow-WDW>
15. <http://zsiinf.blox.pl/resource/kariera.pdf>
16. <http://www.pracuj.pl/rynek-pracy-w-polsce-typy-osobowosci-w-pracy.htm#top>
17. http://motywowanie-pracownikow.eprace.edu.pl/531,Teorie_procesu.html
18. <http://managernaobcasach.pl/inspiracje-motywacje-kwb/refleksje-coacha/569-motywowanie-i-coachingowy-styl-zarzadzania.html>

Człowiek - najlepsza inwestycja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

