

# EDUKACJA MENEDŻERA



## Długofalowy program rozwojowy – czy inwestycja w pracownika się zwraca i opłaca?

**W procesie rekrutacji pracowników już od dawna nie myśli się jedynie o „dożywotnim” objęciu przez nich wakatów na danych stanowiskach, tak aby zapewnić przedsiębiorstwu nieprzerwaną ciągłość działania. Dzisiejsza polityka kadrowa to znacznie więcej zarówno dla pracownika jak i dla firmy, która go zatrudnia.**



**Katarzyna Heflik**

koordynator ds. Rozwoju  
Jednostek Franczyzowych  
Lauren Peso Polska

Potencjalnego pracownika nie charakteryzuje jedynie nastawienie typu: „ile mogę zarobić”, ale również podejście: „co mogę osiągnąć za jakiś czas”. Potencjalny pracodawca z kolei patrzy na nową osobę nie tylko przez pryzmat jej posiadanych kompetencji, lecz także takich, które mogłyby nabyć na drodze rozwoju zawodowego i dzięki którym przyszłościowo mogłyby się spełniać na innym stanowisku. Przy okazji realizując założenia firmy. A raczej przede wszystkim wpisując się w długofalowe cele danego przedsiębiorstwa, ponieważ rozwój

wiedzy i umiejętności pracownika powinien korelować ze strategią rozwoju całej organizacji.

### **Inwestycja w pracownika się zwraca**

Bez wątplenia rozwój kompetencji pracowniczych wymaga pewnych nakładów ze strony pracodawcy – głównie pieniężnych i czasowych, jednak taka inwestycja może przerozdzić się w późniejszy zysk w postaci bardziej zaangażowanego pracownika i jego efektywniejszej pracy. Nigdy nie można zapominać o tym, że najwartościowszy kapitał firmy to ludzie w niej zatrudnieni, bo bez nich rozwój przedsiębiorstwa nie byłby możliwy. O rozwój firmy należy zatem dbać pilnując, by jej personel był z dnia na dzień coraz lepszy w tym, co robi. Bogata wiedza, zdobyte doświadczenie, wzrost umiejętności – to wszystko przekłada się na skuteczniejsze działania i usługi świadczone na wyższym poziomie. Przyczynia się także do zwiększenia samooceny, dzięki czemu nowe wyzwania

są chętniej podejmowane. W efekcie końcowym zadania wykonywane są zdecydowanie szybciej, a jak powszechnie wiadomo czas to pieniądz, więc można zaryzykować stwierdzenie, że inwestycja w rozwój pracownika zwraca się dosłownie.

### **Podnosić indywidualne kompetencje**

W każdym przedsiębiorstwie powinna być osoba odpowiedzialna za rozwój zespołu oraz podnoszenie jego kompetencji. To w jej gestii zazwyczaj leży przygotowanie indywidualnego planu rozwoju pracownika, rozpoznanie jego potrzeb, ambicji i możliwości oraz utworzenie programu, dzięki któremu będzie się on mógł spełniać w danej organizacji. Oczywiście zawsze na względzie należy mieć potrzeby te same organizacji i przy planowaniu rozwoju danej osoby odpowiedzieć sobie na pytanie: „jakich umiejętności i wiedzy musi nabyć nasz pracownik, aby zrealizować nasze cele strategiczne?”

### **Wsparcie**

Rozmowa dotycząca planów rozwojowych powinna być poprzedzona odpowiednim przygotowaniem – pracownik określa swoje potrzeby rozwojowe a zarządzający możliwości organizacji. Wspólnie ustalone

są cele i wybierane dostępne metody rozwoju. Jednym ze sposobów na zwiększenie kompetencji pracownika jest umożliwienie mu udziału w różnych szkoleniach, podczas których z jednej strony może on wzbogacić swoją branżową wiedzę a z drugiej nabyć szereg miękkich umiejętności. Udział w konferencjach niesie z sobą podobny wydźwięk – nieoceniona jest przy tym także możliwość nawiązania ciekawych, inspirujących znajomości. Inną formą wsparcia rozwoju naszego pracownika, szczególnie podczas awansu, jest obecność przy nim mentora, dzięki którego wskazówkom odnajduje się on na nowym stanowisku. Wartościowym sposobem na odkrycie przez samego pracownika właściwego celu a także drogi do jego osiągnięcia, będzie z kolei coaching, który w sposób motywujący pozwala pracownikowi na korzystanie z jego własnego potencjału.

### **Obopólna korzyść**

Z kolei działania rozwojowe pracownika nastawione stricte na zaspokajanie potrzeb organizacji to z pewnością przechodzenie ze stanowiska na stanowisko w obrębie danego działu a niekiedy nawet poza nim. Nabywane w ten sposób kompetencje są różnorodne, a firma zyskuje osobę umiejacą od-

należać się na różnych stanowiskach i w razie potrzeby zastąpić innych współpracowników. Zwiększaniu wiedzy teoretycznej i praktycznej sprzyja też udział w studiach podyplomowych. Ich odpowiednio dobrany, ustalony z pracodawcą zakres, pozwoli na rozwój kompetencji pracownika w pożądanym dla firmy kierunku.

Oczywiście inwestując w rozwój pracownika ponosimy wspomniany już wcześniej nakład finansowy. Niejednokrotnie budzi to obawy ze strony pracodawcy, czy będzie mógł liczyć na zwrot swojej inwestycji w późniejszym czasie w przypadku, gdy pracownik po odbyciu cyklu kursów i szkoleń będzie chciał podjąć pracę w innej firmie. Jest to pewne ryzyko, przed którym przedsiębiorca może się jednak zabezpieczyć. Zazwyczaj rozwiązaniem staje się umowa spisana z pracownikiem, zobowiązująca go do zwrotu środków poniesionych na jego rozwój w przypadku odejścia z pracy. Patrząc na temat długofalowych programów rozwojowych z różnych perspektyw, można powiedzieć, że jest to korzystna opcja zarówno dla pracownika pod kątem zwiększania jego kompetencji, jak i dla pracodawcy – zyskuje on wykwalifikowanego, znającego firmę „od podszewki” i zaangażowanego pracownika.



## EDUKACJA MENEDŻERA

## Integrated Learning – z korzyścią dla pracowników

**Rynek szkoleniowy musi być czujny – zmienia się świat, biznes i zmieniają się ludzie, a szczególnie ich sposób przyswajania wiedzy. Rozwój nowoczesnych technologii, wpływających na warunki pracy, jest niezwykle dynamiczny, a najbardziej pożądane kompetencje i umiejętności pracowników ewoluują.**

**Grzegorz Święch**

wiceprezes i partner  
Grupy Nowe Motywacje

Szkolenia, aby były efektywne, muszą uwzględniać dokonujące się stale zmiany i być dostosowane do aktualnych warunków i wyzwań. Odpowiedzią na współczesne potrzeby związane ze zdobywaniem wiedzy i umiejętności są nowoczesne programy edukacyjne oparte o metodę Integrated Learning. Na czym polega i jakie korzyści przynosi ona szkolonym pracownikom oraz organizacjom? Grupa Nowe Motywacje opracowała szczegółowy materiał opisujący kompleksowo tę nowatorską metodę.

Integrated Learning to prawdziwa rewolucja na rynku szkoleń w Polsce. Metoda ta całkowicie zmienia priorytety w myśleniu o budowaniu kompetencji poprzez programy edukacyjne. Główny nacisk, który

dotychczas kładziono na procesy rozwojowe odbywające się w „sali szkoleniowej” zostaje przeniesiony bezpośrednio do miejsca pracy uczestników szkolenia. Dzięki temu pracownicy mają szansę na nieustanną, praktyczną konfrontację zdobywanej wiedzy w swoim codziennym środowisku zawodowym.

#### Nie przytłoczyć uczestnika

Szkolenia prowadzone metodą Integrated Learning są wieloetapowymi i rozciągniętymi w czasie procesami, dzięki którym nadmiar nowych informacji nie jest przytłaczający dla uczestników. Integrated Learning nie ogranicza się jedynie do doboru technik, ale przede wszystkim do projektowania indywidualnego programu szkoleniowego. Zabieg ten pozwala z kolei na ciągłą ewaluację stosowanych rozwiązań oraz wykorzystywanie zaawansowanych technologicznie narzędzi. Dzięki temu szkolenia

uzyskują maksymalne zaangażowanie uczestników a pracodawcy pewność, że przekazywana wiedza znajduje realne zastosowanie w codziennych obowiązkach zawodowych zatrudnionych, co z kolei przynosi realne korzyści organizacjom, w których pracują.

#### Wysoka skuteczność

Integrated Learning, jako rewolucyjna metoda edukacyjna, staje

się ostatnio bardzo popularna na rynku szkoleniowym w wielu krajach. Jej popularność, wynikająca bezpośrednio z wysokiej skuteczności, nie idzie jednak w parze z merytoryczną bibliografią przybliżającą poszczególne aspekty metody. Najlepszym dowodem na to może być choćby fakt, że Integrated Learning wciąż nie doczekał się jednolitej i uniwersalnej definicji. Właśnie dlatego, jako eksperci pro-

wadzący szkolenia w oparciu o szereg jej elementów przygotowaliśmy szczegółowe opracowanie kompleksowo opisujące mechanizmy działania potrzebne do zrozumienia jej istoty, niezbędne działania, które trzeba podjąć projektując taki proces szkoleniowy, a także korzyści stosowania tej metody – dodaje.

#### Odpowiedź na współczesne potrzeby edukacyjne

White Paper „Integrated Learning. Ewolucja, rewolucja czy kontratak na otaczającą rzeczywistość?” to pierwsze na polskim rynku, bezpłatne kompendium wiedzy o tej nowatorskiej metodzie. Metodzie, która opiera się już nie tylko na łączeniu technik szkoleniowych, ale na integracji całego procesu szkoleniowego w oparciu o dotychczasowe doświadczenia pracownika w jego środowisku pracy. Integrated Learning to także odpowiedź na współczesne potrzeby edukacyjne, wymuszające dostosowanie procesu uczenia do zmian zachodzących w życiu osobistym i zawodowym. Dlatego tak ważne jest, aby poznać wszystkie jej aspekty i dogłębnie zrozumieć specyfikę szkoleń prowadzonych w oparciu o tę metodę.



## Programy rozwojowe – historia z happy endem

**„Brak rozwoju” to jedna z częstszych przyczyn chęci zmiany pracy. Programy rozwojowe, które realnie torują drogę do wzrostu kompetencji, wiążą pracownika z organizacją. Zwiększając jego zaangażowanie, wpływają na jakość wyników pracy.**



**Marcelina Przybysz**

koordynator projektów  
doradczych, GRUPA ODITK

Jednak życie organizacji pisze różne scenariusze i nie zawsze realizacja kompleksowego programu jest możliwa. Jak wówczas sprawić, by program nadal zapewniał realne korzyści dla uczestników i organizacji? W takiej sytuacji warto zalczyć, by nie sprowadzał się do samych szkoleń. Gdy działania planowane są w oparciu o model 70:20:10, program pozwoli jego uczestnikom doświadczyć potrzeby zmiany zachowań.

Tytułem wyjaśnienia lub przypomnienia – model 70:20:10 mówi o tym, że do rozwoju kompetencji w 10 proc. przyczynia się formalna edukacja (np. szkolenia), w 20 proc. nauka od innych osób (np. przełożonych), a w największym stopniu, bo aż w 70 proc., rozwojowe doświadczenia.

#### Planowanie z zasadą 70:20:10

Kluczowymi interesariuszami każdego programu rozwojowego są HR oraz jego uczestnicy. Spójrzmy na temat oczami przykładowych bohaterów takiego programu: Piotra – uczestnika Programu Rozwojowego oraz Ani – eksperta HR.

#### Piotr – uczestnik programu

Piotr wie, że firma przygotowała dla niego i jego kolegów – handlowców – szkolenia. Mają im pomóc rozwinąć kompetencje potrzebne w nowej roli. Sprzedaż w firmie zmienia kurs na bycie partnerem dla klientów. Dla Piotra będzie to duże wyzwanie, by „dostroić się” do nowych oczekiwań, które oznaczają także nowe cele sprzedażowe i nowy system premiowy.

#### Ania – ekspert HR

Ania cieszy się, że będzie mogła zaprojektować Program dla Sprzedaży. Od dłuższego czasu o to zabiegała i wreszcie dostała zielone światło! Zależy jej na tym, żeby program się naprawdę udał i przyniósł firmie realne korzyści. Jakie przekonania w tej sytuacji ma Piotr, a jakie Ania? Co może się zdarzyć?

Piotr: Czy ten program naprawdę mi pomoże? Już kiedyś brałem udział w szkoleniach i wiem, jak się prze-

daje. Obawiam się, że będzie odezwany od mojej pracy... Program szkoleń wygląda nawet ciekawie, ale zastanawiam się, kto w naszej firmie będzie sprzedawał tak, jak w nim proponują. To oznaczałoby zmianę sposobu gospodarowania czasem. Czy mój szef pozwoli mi spędzać tyle czasu np. na prospectingu i mapowaniu klienta? Może uzna to za lenistwo? I czy będzie dla mnie w tym wsparciem?

Ania: Zaplanowałam cykl szkoleń jako bazę wyjściową dla rozwoju handlowców. Szkolenia będą skupione na treningu umiejętności i osadzone na case'ach z życia zawodowego sprzedawców. Do tego zaprojektowałam działania on the job. Cele i zakres programu zaprezentowałam Zarządowi. I wtedy okazało się, że otrzymam budżet, który pozwoli na realizację połowy zaplanowanego programu. I co teraz? Jak skompresować program?

#### I jak myślisz, co się wydarzy w firmie Piotra i Ani?

Lubię happy endy, a doświadczenia pokazują mi, że bardzo dobre programy rozwojowe bazują na zasadzie 70:20:10. Prześledźmy zatem naszą historię z podejściem „can do” i zobaczmy, jak Ania zadba o trwałe rezultaty programu.

#### 10 proc. – Baza do rozwoju

Ania zapytała handlowców, na czym szczególnie im zależy. Szkolenia udało się zaprojektować jako solidną bazę do rozwoju kompetencji. Handlowcy

ucieszyli się, że case'y, na których będą pracować, będą odzwierciedlać ich codzienną pracę.

#### 20 proc. – Otoczenie w centrum uwagi

Ania miała obawy czy przełożeni zechcą się zaangażować, a nawet czy nie będą sabotować programu, by handlowcy zamiast na działania rozwojowe poświęcali czas na „bycie w terenie”. Dlatego spotkała się z przełożonymi handlowców i poprosiła o ich propozycje, tworząc finalny program. W ten sposób zadbała o ich poczucie współwłasności, a przez to o zaangażowanie.

Zdecydowała też, że na początek zaadresuje im warsztat z tematu „Rozwijanie pracowników”, by w czasie trwania programu chcieli i umieli pracować rozwojowo z uczestnikami.

Po warsztacie szefowie powiedzieli, że chętnie pomogą swoim handlowcom w wejściu na nowe tory sprzedaży. Ustalono rytm, w którym to oni zrealizują coaching on the job według przygotowanego dla nich arkusza.

W ramach programu skorzystała także z platformy wymiany wiedzy i zaplanowała warsztat action learning w formule zdalnej klasy.

#### 70 proc. – Siła doświadczenia

Ania zaproponowała stworzenie handlowcom wewnątrz firmy naturalnych warunków do rozwoju. Po między szkoleniami zaplanowała

zadania wdrożeniowe i tym samym czas na eksperymentowanie z pożądanymi zachowaniami. Monitorowaniem tych zadań zajęli się przełożeni, którzy po każdym szkoleniu otrzymywali od trenera update z wiedzy oraz wskazówki, jak pracować z zadaniem wdrożeniowym. Dla wygody – w formule zdalnej.

Przewidując, że mogą zdarzyć się sukcesy, ale i porażki, chciała uniknąć zniechęcenia i powrotu do starych nawyków. W tym celu wplotła do programu warsztaty poświęcone utrwaleniu nowych praktyk i dopracowaniu wspólnego standardu pracy handlowca.

Na koniec zaplanowała zebranie feedbacku od uczestników programu i ich przełożonych, by mieć lekcję na kolejny program.

#### Realna zmiana, nie tylko zakomunikowana

Doświadczenie pokazuje, że warto zmierzyć się z tym, co wydaje się trudne przy projektowaniu działań rozwojowych. Często widzę, że nawet drobne działania da się osadzić na modelu 70:20:10. Wówczas już przy niewielkich nakładach mogą dać ogromny efekt: uczestnik ma poczucie, że przechodzi przez realne doświadczenie zmiany. Nie tylko zakomunikowane w organizacji.

Jak dodamy do tego spojrzenie na bardzo aktualny trend poszukiwania przez pracowników możliwości rozwoju, model 70:20:10 nabiera dodatkowego wymiaru.

# Kompetencje, które się liczą

Początek roku jest doskonałym czasem na to, by zaplanować rozwój swojej ścieżki kariery w firmie. Co sprawi, że zyskamy w oczach naszych przełożonych i otrzymamy upragniony awans? Poza konkretnymi wytycznymi związanymi ze stanowiskiem, o jakie się ubiegamy – są uniwersalne umiejętności pożądane przez pracodawców, m.in. dobra organizacja pracy czy znajomość języków obcych. To właśnie w ich doskonalenie warto zainwestować chcąc podnieść swoją pozycję na rynku pracy.



Natalia Bogdan

założycielka  
agencji rekrutacyjnej Jobhouse

wykonywane zawody opierające się na kompetencjach humanistycznych. Ze względu na postęp funkcjonowania serwisów internetowych, np. redaktorzy – poza tworzeniem treści, zajmują się także nagrywaniem i tworzeniem prostych nagrań video. Posiadanie szerokich umiejętności daje nam dużą przewagę nad innymi kandydatami.

## Nauka języków obcych poszerza horyzonty i otwiera nowe możliwości

Znajomość języka angielskiego jest dzisiaj standardowym wymogiem dla kandydatów ubiegających o pracę. Polacy na tle innych krajów wypadają pod tym względem bardzo dobrze. Według raportu EF EPI w 2017 roku zajęliśmy 11. miejsce spośród 80 krajów biorących udział w badaniu znajomości języka an-

gielskiego, wyprzedzając między innymi Czechów, Francuzów, Belgów i Szwajcarów.<sup>1</sup> Niemniej jednak coraz więcej pracodawców, wychodząc ze swoimi ofertami na rynki zagraniczne, potrzebuje specjalistów, którzy znają więcej niż jeden język obcy. Po angielskim, zdecydowanie mniejszą popularnością wśród Polaków cieszą się niemiecki i rosyjski, a takie języki jak hiszpański, włoski czy francuski zna zaledwie garstka naszych rodaków. Tymczasem osoby posługujące się więcej niż jednym językiem obcym są bardzo pożądanymi kandydatami na rynku pracy, a co za tym idzie zarabiają więcej. Języki obce są szczególnie przydatne dla pracowników zatrudnionych w dużych międzynarodowych firmach, jednak dzisiaj ich znajomości oczekuje się również w średnich i małych przedsiębiorstwach, które coraz częściej poszukują za granicą nie tylko klientów, ale również partnerów i dostawców. Obecne trendy na rynku pracy pokazują, że doskonałym kierunkiem rozwoju dla pracowników jest nauka języków niszowych, np. skandynawskich czy języka chińskiego. Kandydatów, którzy znają mało popularne języki jest niewiele, stąd ich

stawki rynkowe są bardzo atrakcyjne. Znajomością języków obcych można zapunktować u pracodawcy nie tylko podczas pracy, umiejętność ta okaże się również przydatna podczas wyjazdów służbowych czy w ramach reprezentowania firmy poza granicami kraju. Nigdy nie wiadomo, kiedy dodatkowa wiedza otworzy nam szansę na awans lub utrzymanie pracy marzeń.

## Kompetencje miękkie to klucz do sukcesu w XXI wieku

Awans staje się o wiele bardziej prawdopodobny wtedy, gdy rozwijamy zarówno kompetencje twarde, jak i te miękkie. Aktualnie, zajmując większość stanowisk związanych z pracą z ludźmi, niezwykle istotne są właśnie kompetencje miękkie, ponieważ to one pozwalają nawiązywać i utrzymywać relacje z klientami. Specjaliści, którzy do tej pory skoncentrowani byli tylko na swojej pracy np. informatycy, coraz częściej poszerzają swoją wiedzę z zakresu komunikacji z klientem, by ten mógł zrozumieć, jakich działań od niego potrzebują do wykonania zlecenia oraz na poszczególnych etapach przebiegu jego realizacji. Po-

maga to osiągnąć satysfakcjonującą współpracę opartą na partnerstwie i wzajemnym szacunku. Umiejętności takie jak komunikatywność, dobra organizacja czy zdolności przywódcze okazują się jeszcze cenniejsze niż znajomość programów graficznych czy popularnych języków programowania. Ponadto dla managerów bardzo ważne są umiejętności pracy w grupie, otwartość na dialog i samodzielność. Aby awansować, należy ponadto wykazać się zaangażowaniem i pokazać pracodawcy, że potrafimy uczyć się na własnych błędach, które są przecież nieuniknione na każdej ścieżce rozwoju. Pragnieniu awansu mogą przyświecać różne motywacje – czasem jest nią podwyżka, innym razem konkurencyjność na rynku pracy albo po prostu wyższy status wewnątrz zespołu. Niezależnie od nich, poświęcenie czasu na rozwój i zdobywanie nowych kompetencji okazuje się doskonałą inwestycją nie tylko na najbliższą przyszłość, ale również na tę bardziej odległą.

<sup>1</sup> <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/czy-polacy-znaja-angielski-ranking-znajomosci-jezykow-obcych-ef-epl/8tfl7hj>

REKLAMA

# STUDIA MBA STUDIA PODYPLOMOWE REKRUTACJA TRWA

**PRESTIŻOWE PROGRAMY MBA:**  
Executive MBA Program | International MBA Program | MBA KSB + MASTER Program

**KONTAKT**  
tel. 12 293 5560  
e-mail: [ksb@uek.krakow.pl](mailto:ksb@uek.krakow.pl)  
[www.ksb.uek.krakow.pl](http://www.ksb.uek.krakow.pl)

Wykształciliśmy już **967 absolwentów** Programów MBA

Nasze studia wybrało około **28 000 osób!**

**80% naszych słuchaczy** poleciliby studia KSB UEK innym osobom



## EDUKACJA Menedżera

## Siła mentoringu

**Mentoring, coaching – zdarza się, że pojęcia te używane są niemal zamiennie. To błąd, ponieważ od mentora wymaga się zupełnie innego przygotowania i przynajmniej częściowo odmiennych predyspozycji niż od coacha.**



Iwona Wencel

mentor, prezes  
w firmie doradczej WNCL

Coaching bywa ostatnio ostro krytykowany, co wynika z faktu, że udzielaniem tego rodzaju wsparcia zajmują się osoby o bardzo różnych, nie zawsze wystarczających kompetencjach. Tymczasem próg wejścia w mentoring jest ustawiony znacznie wyżej. Aby stać się mentorem dla innych, samemu trzeba mieć duże doświadczenie oraz dokonania, które uzasadniają pełnienie takiej roli. Różnic jest zresztą znacznie więcej. Podczas pracy coachingowej klient sam powinien dotrzeć do odpowiedzi na nurtujące go pytania. Coach pomaga mu poprzez zadawanie trafnych pytań, ale nie powinien udzielać gotowych odpowiedzi. Takie wsparcie może być bardzo wartościowe, szczególnie gdy dotyczy wyborów o charakterze osobistym, ale zazwyczaj nie wystarcza w sprawach zawodowych.

**Nauka poprzez działanie**

Mentor także nie powinien bezwzględnie narzucać swoich rozwiązań, jednak relacja z nim ma zupełnie inny charakter. Mentor dzieli się swoją wiedzą, daje wskazówki, wspiera, ale wszystko to robi w oparciu o konkretne doświadczenie, ściśle związane z dziedziną, której dotyczy mentoring. Mentor to także wzór do naśladowania. To osoba, która poznając kulturę danej organizacji, pomaga swojemu mentee postępować w zgodzie z jej wartościami i zasadami. Mentoring to relacja, w której mentee uczy się przez działanie, przez doświadczenie. Zadania, z którymi pracownik spotyka się być może po raz pierwszy, mentorowi są już dobrze znane. Wspólnie realizują oni zadania lub cele, które są wyznaczone mentee.

W Polsce mentoring dopiero zdobywa popularność. Tymczasem w Stanach Zjednoczonych ponad 70 proc. firm z listy Fortune 500 korzysta z mentoringu. Z dużym prawdopodobieństwem można zakładać, że to właśnie sprawnie przeprowadzany transfer wiedzy wyjaśnia sukcesy wielu spośród tych przedsiębiorstw. W USA mentoring bywa także argumentem ułatwiającym pozyskanie najwybitniejszych specjalistów i menedżerów. Kandydat do pracy często decyduje się na ofertę

tego pracodawcy, który zaproponuje mu lepszego, bardziej cenionego w danej branży mentora.

**Wiedza, relacja i... networking**

O ile coach może koncentrować się na indywidualnej relacji ze swoim klientem, o tyle mentor musi w swoich działaniach uwzględniać cały ekosystem, w którym funkcjonuje dany pracownik. Chodzi tu jednak nie tylko o wiedzę na temat tego, jak funkcjonuje przedsiębiorstwo, jaka jest jego struktura organizacyjna czy też jak przedstawiają się formalne i mniej formalne zależności pomiędzy poszczególnymi stanowiskami i osobami. Często zapomina się o tym, że mentor to także osoba, która jest dobrze umocowana w przedsiębiorstwie lub branży czy danej funkcji – ma kontakty i potrafi pomóc mentee w nawiązaniu odpowiednich relacji lub w uzyskaniu potrzebnej pomocy od innych pracowników. Mentor to często ceniony ekspert w swojej dziedzinie, przed którym większość drzwi pozostaje otwartych. A to znacznie więcej niż „tylko” rola dobrego nauczyciela. Istotne jest również to, że relacja pomiędzy mentee i mentorem nie ma przeważnie charakteru podległości służbowej. Pracownik może więc korzystać z pomocy doświadczonej osoby, zgłaszać jej swoje wątpliwości i problemy, uczyć się od niej, ale bez lęku, że np. z powodu niewystarczającej wiedzy spotkają go konsekwencje służbowe. To z kolei sprzyja szczerości i otwartości. Z drugiej strony – sesje mentoringowe nie mają nic wspólnego z przyjacielskimi pogadankami „o wszystkim i o niczym”. Żeby mentoring miał sens, mentee powinien posiadać sprecyzowany cel zawodowy i dążyć do samorozwoju. Ważne, aby był osobą zaangażowaną, gotową do realizowania zadań wypracowanych na sesjach z mentorem. Między obiema stronami musi obowiązywać zasada całkowitej poufności, wzajemny szacunek i oczywiście otwartość w dzieleniu się informacjami. Spełnienie tych warunków niemalże gwarantuje sukces.

**Sposób na lojalność i zaangażowanie**

Dzięki mentoringowi pracownik może odnieść rozmaite korzyści. Te najbardziej oczywiste to inspiracja i motywacja do tego, by zastanowić się nad własnym rozwojem, wyznaczyć konkretne cele i ustalić sposoby ich osiągania. Mentor powinien zwracać uwagę na to, by zarówno cele, jak i metody ich realizacji były zgodne z wartościami i kulturą organizacyjną firmy. Dzięki mentorowi pracownik wzmacnia swoje kompetencje, a co za



**Do mniej oczywistych korzyści należy wzmacnianie więzi pomiędzy pracownikiem a firmą. Blisko 80 proc. pracowników objętych programami mentoringowymi pozostaje w danej firmie na dłuższy czas i nie szuka dla siebie miejsca poza organizacją.**

tym idzie, rośnie jego pewność siebie i pozycja w organizacji. Większy zasób wiedzy i umiejętności przekłada się także na poprawę wydajności. Do mniej oczywistych korzyści należy natomiast wzmacnianie więzi pomiędzy pracownikiem a firmą. Blisko 80 proc. pracowników objętych programami mentoringowymi pozostaje w danej firmie na dłuższy czas i nie szuka dla siebie miejsca poza organizacją. Tymczasem tak rozumiana lojalność pracowników nie objętych mentoringiem szacowana jest na poziomie 35 proc. Osoby poddane mentoringowi silniej identyfikują się z marką pracodawcy, bardziej angażują się w rozwój własny i firmy, są też bardziej wytrwałe w dążeniu do wyznaczonych celów.

**Kiedy mentoring ma największe uzasadnienie?**

Choć mentor mógłby bardzo pomóc pracownikom na rozmaitych stanowiskach, to jednak da się wyróżnić takie sytuacje, w których jego wsparcie okazuje się szczególnie uzasadnione. Będzie tak na przykład wtedy, gdy na szefa działu zostaje awansowany menedżer mający doświadczenie jedynie w części obszarów, którymi ma się zajmować na nowym stanowisku. Wówczas doświadczony mentor może pomóc mu uzupełnić niezbędne de-

ficyty, czyniąc z niego znacznie bardziej wszechstronnego menedżera. Mentor wskazany będzie również wówczas, gdy osoba na stanowisku specjalistycznym ma już wystarczającą wiedzę, by stać się menedżerem, ale nie ma doświadczeń związanych z zarządzaniem ludźmi. Wówczas konieczne jest rozszerzenie jego perspektywy o kwestie personalne i związane z przywództwem. Z mentoringu korzysta się głównie wtedy, gdy kandydat jest gotowy w 60-70 proc. do pełnienia nowej funkcji – czy to w wymiarze potencjału, czy też dotychczasowych doświadczeń. Kolejny przykład sytuacji, w której przedsiębiorstwo powinno zainteresować się wsparciem mentora, to konieczność przeprowadzenia trudnego, wielowymiarowego projektu o strategicznym znaczeniu (np. związanego z fuzją lub zmianami struktury organizacyjnej). Przy dużym stopniu skomplikowania jest bardzo ważne, aby menedżer odpowiedzialny za przeprowadzenie zmian mógł na bieżąco przedyskutować pojawiające się problemy i wyzwania z kompetentnym mentorem. Zdarza się także, że zarząd chce podwyższyć poziom wiedzy i umiejętności menedżera, uzupełniając jego kompetencje operacyjne, kompetencjami o charakterze strategicznym. Wtedy także wskazany jest mentor z odpowiednim doświadczeniem.

**Od awansu do kolejnych sukcesów**

Bardzo często na mentorów wyznaczone są osoby pracujące wewnątrz danej organizacji. Plusem takiego rozwiązania jest fakt, że taki pracownik zazwyczaj doskonale zna przedsiębiorstwo i panujące w nim zasady. Ale minusy też są. Mentor wewnętrzny nie zawsze będzie miał odpowiednie predyspozycje do pełnienia takiej funkcji, może też zwyczajnie nie mieć czasu na mentoring, szczególnie gdy nowe obowiązki ma łączyć z dotychczasową pracą w niezmiennym wymiarze. Dlatego w wielu sytuacjach lepszy może okazać się mentor ze-

wewnętrzny, rozliczany z tego, na ile przygotuje konkretnego pracownika do pełnienia określonej roli. Czasem może to być ekspert zatrudniany początkowo na zasadzie outsourcingu. Na przykład w przypadku zarządzania zasobami ludzkimi, mentoring może być powiązany z pracą dyrektora HR na godziny. Dyrektor zatrudniony na zasadzie interim managera może przejąć tymczasowo obszar HR, a jednocześnie prowadzić sesje mentoringowe z pracownikiem, który w przyszłości obejmie funkcję HR Business Partnera. Pozwoli to takiej osobie na miękki start w nowej roli. Moje doświadczenia dotyczą prowadzenia mentoringu w obszarze HR. Np. w jednym przypadku pozwolił on rozszerzyć zakres kompetencji HR-menedżera o zagadnienia z poziomu strategicznego. W dwóch innych, osoby o dużym potencjale i „haerowskiej” intuicji uczyły się fachu pod okiem doświadczonego mentora, wspólnie projektując i wdrażając potrzebne danej firmie procesy HR.

Można uznać, że wsparcie mentoringowe szczególnie duże znaczenie będzie miało w tych okresach, w których dane przedsiębiorstwo przechodzi przez proces poważnych zmian. Zazwyczaj wiąże się to także z awansami lub zatrudnianiem nowych osób na kluczowych stanowiskach. Dzięki pomocy doświadczonego mentora, zmiany mogą zostać przeprowadzone mniejszym kosztem, z mniejszą liczbą błędów, a odpowiedzialni za poszczególne procesy pracownicy będą mogli połączyć w jedno rozwój własny oraz rozwój przedsiębiorstwa, dla którego pracują. Dzięki mentorowi nie pozostają osamotnieni, kiedy muszą zmierzyć się z największymi wyzwaniami w swojej karierze. W chwilach, w których najbardziej potrzebują rady i wsparcia, są niejako prowadzeni przez osobę, której ufają. Pomaga wtedy świadomość, że osoba ta przeszła już kiedyś drogę podobną do tej, która teraz staje się także ich udziałem.