

Ekspert radzi

Agnieszka Mikoś

Konsultant GM Solutions

Zadaj pytanie

Porady eksperta

Ekspert

Pytanie do eksperta

Czemu służy mentoring?

W dzisiejszych czasach szybkie, często radykalne zmiany w środowisku biznesowym już nikogo nie dziwią. Rozwój ekonomiczny, technologiczny czy też kulturowy zmusza organizacje do ciągłej adaptacji do zmieniających się warunków poprzez dostosowywanie swoich struktur i praktyk. W świetle tej rzeczywistości firmy wkładają wiele wysiłku w poszukiwanie metod umożliwiających bądź też ułatwiających radzenie sobie w zmieniających się realiach. Mentoring jest promowany jako jedno z narzędzi rozwojowych, które przygotowuje pracowników do funkcjonowania w świecie zmian. Założenie jest proste - poprzez wspieranie rozwoju pracowników, wspieramy rozwój firmy, którą ci pracownicy tworzą. Z kolei - organizacja, która ciągle się rozwija, jest w stanie przetrwać na dzisiejszym rynku, skutecznie reagując na zewnętrzne zmiany.

Pojęcie mentor wywodzi się z mitologii greckiej. Mentor, symbol opiekuna i doradcy, był przyjacielem Odyseusza, któremu powierzona została piecza nad edukacją jego syna, Telemacha. W kontekście organizacji mentor jest autorytetem - osobą doświadczoną, posiadającą rozległą wiedzę, która udziela rad i wsparcia pracownikowi mniej doświadczonemu. Pomoc udzielana przez mentora dotyczy zarówno kariery podopiecznego, jak również jego rozwoju osobistego. W mentoringu jednak chodzi o coś więcej niż tylko przekazywanie wiedzy - zadaniem mentora jest udzielanie podopiecznemu wsparcia w zarządzaniu życiem zawodowym oraz pomocy w rozwoju niezbędnych umiejętności do bycia niezależnym i samowystarczalnym w przyszłości. Jest to wyjątkowo ważne w dzisiejszych czasach, gdzie rzeczywistość zmusza do ciągłego dostosowywania się do zmieniających się warunków.

Nie należy mylić mentoringu z typową relacją podwładny/przełożony. Wręcz przeciwnie, mentor nie powinien być bezpośrednim przełożonym swojego podopiecznego. Wynika to z założenia, że mentoring opiera się na zaufaniu, a w obawie przed negatywną oceną pracownicy mogą wahać się przed otworzeniem się przed przełożonym.

**Agnieszka
Mikoś**

Mentoring jest często mylony z coachingiem. Obie techniki służą jako narzędzia rozwojowe - jednak cele, do których te metody zmiernają są odmienne. Ogólnie rzecz biorąc mentoring opiera się na dążeniu do rozwoju osobistego poprzez rozwijanie umiejętności, zwiększanie motywacji do planowania swojej kariery, zyskanie akceptacji oraz pewności siebie. Coaching, według jednego z dostępnych podejść, jest procesem znacznie bardziej sprecyzowanym - zadaniem coacha jest przekazanie konkretnych umiejętności, w konkretnym czasie, które niezbędne są do wykonywania pracy na określonym stanowisku. Coaching, w odróżnieniu od mentoringu, skupia się na rozwoju ściśle dotyczącym kariery i realizowanych zadań.

Mentoring staje się coraz bardziej atrakcyjną propozycją dla organizacji ze względu na potencjalne korzyści, które ze sobą niesie. Dla pracownika dostęp do profesjonalnego wsparcia i opieki w obrębie firmy oznacza, że podopieczny czuje się bardziej świadomy i pewny swojego potencjału. Czuje, że jego organizacja docenia go jako wartościową osobę, nad której rozwojem należy pracować. Jest bardziej zaangażowany w wykonywaną przez siebie pracę, a - co za tym idzie - bardziej zadowolony. Korzyści rozwojowe związane z posiadaniem mentora to między innymi poszerzenie wiedzy, umiejętności technicznych, czy też ulepszanie swoich zachowań. Podopieczni zyskują możliwość lepszego zarządzania celami „karielowymi” oraz poszerzenia swoich kręgów wpływów. Badania potwierdzają, że osoby posiadające mentora czerpią większą satysfakcję z pracy, są bardziej zadowolone ze swojej ścieżki kariery i są bardziej zaangażowane w działania na rzecz firmy niż pracownicy nie uczestniczący w tego typu relacjach. Co więcej, podopieczni mentorów otrzymują często większe wynagrodzenie oraz mają lepsze możliwości na awans, niż inni. Warto pamiętać jednak, że większość tych badań została przeprowadzona w USA i uzyskane w tamtych realiach rezultaty niekoniecznie muszą znaleźć odzwierciedlenie w polskiej rzeczywistości.

Mentorzy również czerpią wiele korzyści z udziału w inicjatywach mentoringowych. Uczestnicząc w tego typu relacjach mentor nieustannie napotyka na swojej drodze wyzwania intelektualne, dzięki czemu sam ciągle się rozwija. Pogłębia także swoje doświadczenie ucząc podopiecznego jak rozwiązywać problemy oraz poznaje inny punkt widzenia, odmienne zachowania czy też postawy. Dzięki temu może nabrać świeżego spojrzenia na różne zagadnienia. Relacje, w które wdają się

Ekspert**Pytanie do eksperta**

mentorzy, dają im dużą satysfakcję, gdyż dzięki tego typu programom mogą pomóc innym pracownikom, jednocześnie dbając o swój własny rozwój, poszerzając swoje kręgi wpływów oraz pogłębiając wiedzę na temat organizacji, w której pracują.

Mentoring niesie za sobą istotne korzyści nie tylko dla mentora oraz jego podopiecznego, ale także dla całej organizacji. I tak:

- Mentoring przede wszystkim opiera się na idei nieustannego uczenia się. Zaangażowanie oraz satysfakcja pracowników rośnie, gdy mogą oni funkcjonować w środowisku, które ciągle się rozwija.
- Dzięki programom mentoringowym pracownicy są uzbrojeni w odpowiednie narzędzia i kompetencje, które pozwalają im lepiej reagować na zmieniające się warunki panujące w środowisku pracy. Oznacza to, że mogą bardziej efektywnie rozwiązywać napotkane na swojej drodze problemy, zwiększając wydajność całej organizacji.
- Mentoring wspiera interakcje pomiędzy działami w organizacji. Aby z powodzeniem wprowadzić program mentoringowy do firmy, komunikacja pomiędzy różnymi działami jest elementem niezbędnym.
- Mentoring zapewnia szybką i skuteczną wymianę wiedzy oraz doświadczeń kumulujących się w organizacji, które zwykle nie są wcześniej wykorzystane. Bezpośredni i długofalowy kontakt z innymi pracownikami umożliwia usystematyzowany transfer wiedzy i doświadczeń.
- Mentoring może służyć jako doskonałe narzędzie do wprowadzania nowych pracowników do przedsiębiorstwa. Mentor pomaga nowicjuszowi poznać firmę, jej pracowników oraz kulturę panującą w organizacji. Dzięki temu mentoring może też pośrednio wpłynąć na rekrutację i retencję - organizacje, które inwestują czas i pieniądze w tego typu inicjatywy są bardziej atrakcyjne zarówno dla potencjalnych jak i aktualnych pracowników.

Pracownicy działu HR odgrywają ważną rolę w zarządzaniu programami mentoringowymi. Wsparcie tego działu jest niezbędne do prawidłowego wprowadzenia a później funkcjonowania tego typu inicjatyw. Według Clutterbuck'a (2001) pracownicy działu HR powinni:

1. Rozumieć, kiedy mentoring jest właściwą i efektywną interwencją
2. Wybrać odpowiednio wykwalifikowane osoby do roli mentora oraz je wyszkolić, jeśli jest taka potrzeba
3. Zdecydować się na odpowiednią procedurę doboru mentorów do podopiecznych
4. Rozumieć różnice pomiędzy odmianami mentoringu oraz stosowanymi w nich technikami
5. Brać odpowiedzialność za ustanawianie zasad funkcjonowania programów mentoringowych oraz za monitorowanie ich efektywności.

Podsumowując, mentoring staje się coraz bardziej atrakcyjnym rozwiązaniem dla firm, które dbają o rozwój swoich pracowników. W Polsce zachodnie modele zaczynają się powoli rozpowszechniać, szczególnie w organizacjach, w których dominuje amerykańskie podejście do biznesu. Technika ta niesie za sobą wiele potencjalnych korzyści - należy jednak pamiętać, że jest ona skuteczna tylko wtedy, kiedy zostaje prawidłowo wprowadzona do firmy, odpowiednio zarządzana oraz systematycznie monitorowana. Wbrew pozorom nie jest to łatwe zadanie, istnieje bowiem wiele problemów oraz pułapek, na które mogą natrafić pracownicy działu HR. Jakie są słabości związane z mentoringiem? Na co trzeba uważać, decydując się na wprowadzenie tej metody? O tym w następnym odcinku.