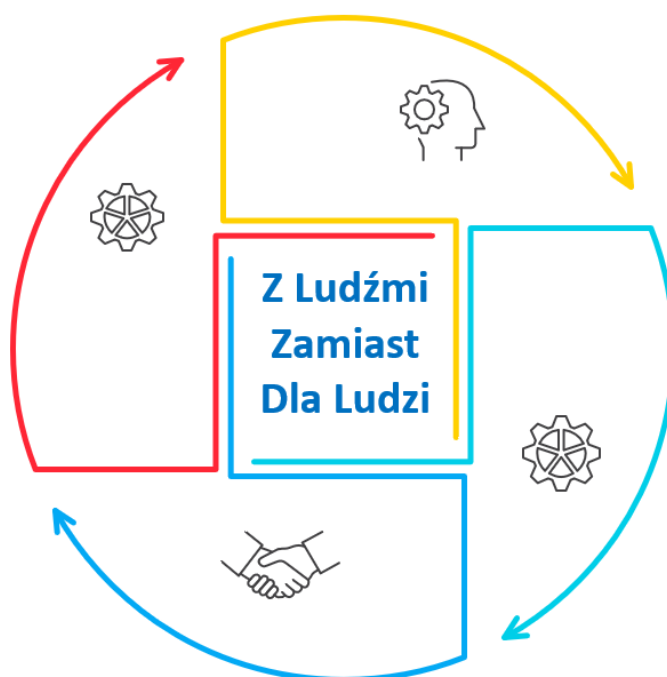


Pakiet Narzędzi Mentorskich



Opracowanie: dr Małgorzata Kośmicka

Spis treści

Wstęp.....	3
Pakiet Narzędzi Mentorskich.....	5
1. Diagnoza.....	6
1.1. Formularz do analizy stanowisk podlegających sukcesji.....	7
1.2. Formularz do analizy kompetencji Mentee.....	9
1.3. Formularz do analizy kompetencji Mentora.....	10
1.4. Kwestionariusz do samooceny dla Mentora.....	11
1.5. Formularz do oceny zasobów Nestora.....	12
2. Planowanie Mentoringu.....	13
2.1. Technika SMART.....	14
2.2. Harmonogram mentoringu.....	15
2.3. Formularza planu działania dla przedsiębiorstwa.....	16
2.4. Formularz celów dla Mentee.....	17
2.5. Formularz planu działania dla Mentee.....	18
3. Sesje Mentoringowe.....	19
3.1. Wskazówki do przebiegu pierwszego spotkania.....	20
3.2. Przebieg pierwszego spotkania.....	21
3.3. Formularz oczekiwań od Mentoringu.....	22
3.4. Wzór umowy Mentor - Mentee.....	23
3.5. Wzór kontraktu mentoringowego.....	25
3.6. Uzgodnienia kontraktu.....	26
3.7. Model Score.....	27
3.8. Siatki.....	28
3.9. Model GOLD.....	30
3.10. Model Grow.....	31
4. Monitoring Mentoringu.....	33
4.1. Arkusz ewaluacji mentoringu.....	34
4.2. Arkusz oceny przebiegu mentoringu.....	36
4.3. Lista kontrolna oceny przebiegu procesu mentoringu.....	39

Wstęp

Mentoring to proces polegający na wdrażaniu w obowiązki nowego lub mniej doświadczonego pracownika, zwanego sukcesorem, przez odpowiedzialnego za niego Mentora, czyli pracownika bardziej doświadczonego, posiadającego niezbędną wiedzę, umiejętności i umocowanie w firmie.

Jest to forma pracy, która sprawdzi się w sytuacji, gdy:

- Chcesz przygotować pracowników do przejęcia nowych obowiązków
- Planujesz awansować pracowników na nowe, wymagające konkretnej wiedzy i umiejętności stanowiska
- Planujesz przekazanie swojej firmy sukcesorowi (dzieciom, kluczowym pracownikom lub innym osobom)

Pakiet narzędzi Mentorskich przedstawiony w tym opracowaniu przygotowany jest jako pomoc dla Mentorów w firmach rodzinnych planujących przejęcie nowych obowiązków przez sukcesorów lub przekazanie firmy. Opracowanie powstało w ramach projektu „**Mentoring międzypokoleniowy w procesie sukcesji firm rodzinnych**” realizowanego w partnerstwie DGA SA, Fundacja Sowelo, IP-International GmbH – Creative Corporate Training. Stanowi uzupełnienie dla „Podręcznika Użytkownika Modelu Mentoringu”

Praca nad pakietem narzędzi mentorskich odbywała się w zespole składającym się z ekspertów ze strony Lidera i Partnerów Projektu.

DGA S.A - Lider Projektu

Krystyna Błocka - Sowińska – Ekspert
Marek Składowski – Ekspert
Magdalena Franciszczak - Koordynator merytoryczny
Paulina Mielczarek - Tłumacz

Fundacja Sowelo - Partner Projektu

Małgorzata Kośmicka – Ekspert
Agnieszka Kucharska - Ekspert

IP-International GmbH - Partner Zagraniczny

Sylvie Schoch - Ekspert
Sonia Chies - Ekspert

Pakiet 23 narzędzi opiera się na narzędziach stosowanych i sprawdzonych przez partnera ponadnarodowego, firmę IP-International GmbH – Creative Corporate Training. Narzędzia zaproponowane przez partnera zostały częściowo zmodyfikowane i dostosowane do potrzeb Mentorów w firmach rodzinnych w Polsce oraz uzupełnione o narzędzia wskazane przez ekspertów ze strony polskiej jako przydatne w procesie Mentoringu.

Każde narzędzie posiada dołączoną metryczkę ułatwiającą korzystanie z niego wraz z opisem celu narzędzia oraz instrukcją stosowania.

Narzędzia zostały umieszczone w opracowaniu w czterech sekcjach:



Pakiet Narzędzi Mentorskich

Aby ułatwić korzystanie z pakietu narzędzi zostały one uporządkowane i umieszczone w czterech sekcjach:

1. Diagnoza
2. Planowania
3. Sesje mentoringowe
4. Monitoring mentoringu

W każdej z sekcji dostępny jest szereg narzędzi pomocnych dla Mentora lub Mentee przy analizie, przygotowaniu lub przeprowadzaniu działań.

1. Diagnoza

- 1.1. Formularz do analizy stanowisk podlegających sukcesji
- 1.2. Formularz do analizy kompetencji Mentee
- 1.3. Formularz do analizy kompetencji Mentora
- 1.4. Formularz do samooceny dla Mentora
- 1.5. Formularz do oceny zasobów Nestora

2. Planowanie

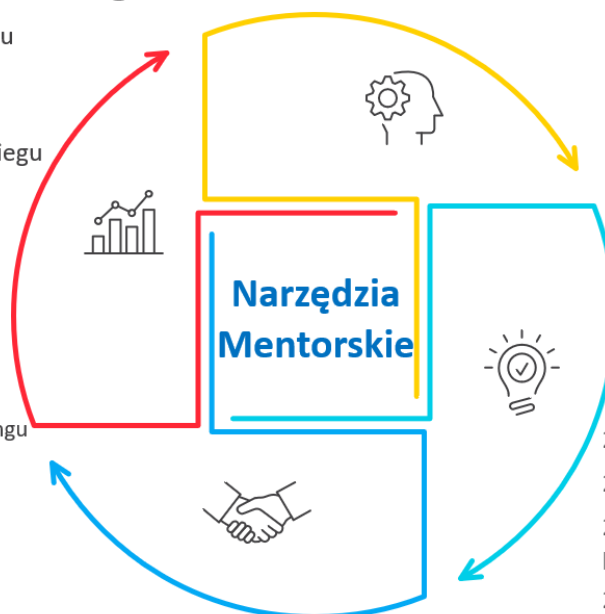
- 2.1. Technika SMART
- 2.2. Harmonogram Mentoringu
- 2.3. Formularz planu działania dla przedsiębiorstwa
- 2.4. Formularz celów dla Mentee
- 2.5. Formularz planu działania dla Mentee

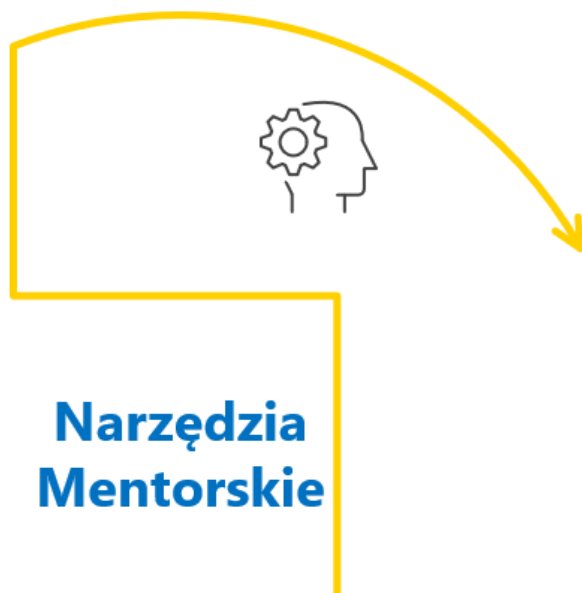
4. Monitoring Mentoringu

- 4.1. Arkusz ewaluacji Mentoringu
- 4.2. Arkusz oceny przebiegu Mentoringu
- 4.3. Lista kontrolna oceny przebiegu Procesu Mentoringu

3. Sesje Mentoringowe

- 3.1. Wskazówki do przebiegu pierwszego spotkania
- 3.2. Przebieg pierwszego spotkania
- 3.3. Formularz oczekiwań od Mentoringu
- 3.4. Wzór umowy Mentor - Mentee
- 3.5. Wzór kontraktu Mentoringowego
- 3.6. Uzgodnienia kontraktu
- 3.7. Model Score
- 3.8. Siatki
- 3.9. Model Gold
- 3.10. Model Grow





1. Diagnoza

- 1.1. Formularz do analizy stanowisk podlegających sukcesji
- 1.2. Formularz do analizy kompetencji Mentee
- 1.3. Formularz do analizy kompetencji Mentora
- 1.4. Formularz do samooceny dla Mentora
- 1.5. Formularz do oceny zasobów Nestora

1.1. Formularz do analizy stanowisk podlegających sukcesji



Cel stosowania narzędzia Formularz służy do analizy i wyboru stanowisk podlegających sukcesji



Instrukcja Korzystając z formularza opiszcie kluczowe zadania na stanowisku wybranym do sukcesji oraz wymagane na nim kompetencje

Opis stanowiska, wymagań i posiadanej wiedzy, umiejętności i kompetencji miękkich

Przedsiębiorstwo													
Stanowisko													
Lp.	Kluczowe zadania na stanowisku	Potrzebna wiedza	Wymagany poziom	Waga	Posiadany poziom	Potrzebne umiejętności	Wymagany poziom	Waga	Posiadany poziom	Pożądane kompetencje miękkie	Wymagany poziom	Waga	Posiadany poziom
1.													
2.													
3.													
4.													
5.													
6.													
7.													
8.													
9.													

Podsumowanie

Wiedza	Umiejętności	Kompetencje miękkie	Inne
Obszary i informacje, które Mentee powinien znać w momencie przejęcia stanowiska	Techniczne i manualne (wyczone lub nabyte w drodze doświadczenia)	Postawa, zachowania i umiejętności zastosowania wiedzy w celu wykonania zadania	

1.2. Formularz do analizy kompetencji Mentee



Cel stosowania narzędzia

Formularz służy do opisanie i oceny zasobów, jakimi dysponuje Mentee.



Instrukcja

W formularzu należy wpisać informacje na temat wykształcenia, doświadczenia i posiadanych przez Mentee kompetencji.

Mentee (Imię i nazwisko):		
Data:		
1.	Wykształcenie	
2.	Odbyte szkolenia	
3.	Doświadczenie zawodowe	
4.	Posiadana wiedza i umiejętności	
5.	Cechy osobowościowe	
6.	Certyfikaty	
7.	Licencje	
8.	Posiadane kompetencje miękkie	
9.	Członkostwo w stowarzyszeniach i sieć kontaktów	
10.	Hobby/ Pasje	

1.3. Formularz do analizy kompetencji Mentora



Cel stosowania narzędzia

Formularz służy do opisanie i oceny kompetencji Mentora i potrzeb w zakresie jego przygotowania do tej roli.



Instrukcja

W formularzu należy wpisać informacje na temat wykształcenia, doświadczenia i posiadanych przez Mentora kompetencji.

Mentor (Imię i nazwisko):		
Data:		
1.	Stanowisko	
2.	Doświadczenie zawodowe	
3.	Wykształcenie	
3.	Szkolenia	
4.	Posiadana wiedza i umiejętności	
5.	Posiadane kompetencje miękkie	
6.	Członkostwo w stowarzyszeniach i sieć kontaktów	
7.	Hobby	
8.	Ulubione zajęcia	

1.4. Kwestionariusz do samooceny dla Mentora



**Cel
stosowania
narzędzia**

Formularz służy do samooceny kompetencji przez Mentora. Mentorzy mają do zaoferowania szeroką gamę zasobów. Są one zależne od rodzaju pracy, osobowości, zainteresowań, doświadczenia, sieci kontaktów (prywatnych i zawodowych) i co niemniej ważne, dostępnego czasu. Formularz służy ocenie przez Mentora posiadanych zasobów i w razie konieczności, udoskonalenia ich.



Instrukcja

Udziel odpowiedzi na pytania w tabeli:
TAK - T; NIE - N; NIE JESTEM PEWIEŃ/PEWNA - ?

	Pytania	Odpowiedź
1.	Czy mam dość czasu by zaangażować się w proces Mentoringowy?	
2.	Czy jestem zainteresowany pracą z młodymi ludźmi i czy ogólnie rzecz biorąc jestem chętny by ich wspierać?	
3.	Czy mam dość cierpliwości i spokoju by wspierać młodą osobę w poszukiwaniu jej własnej drogi jako lidera i w odnoszeniu sukcesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem?	
4.	Czy jestem chętny/a by postawić się w sytuacji Mentee w celu zrozumienia jego/jej perspektywy i/lub punktu widzenia?	
5.	Czy jestem chętny/a by podzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem?	
6.	Czy potrafię stworzyć konstruktywny proces nauczania, z włączeniem dyskusji, wskazywania na różne punkty widzenia i perspektywy, jednocześnie pozostawiając podjęcie decyzji Mentee?	
7.	Czy mam umiejętność poprowadzenia Mentee, przy jednoczesnym śledzeniu jego sposobu myślenia/pomysłów?	
8.	Czy jestem gotów pozostawić w rękach Mentee wpływ i odpowiedzialność za zmiany?	
9.	Czy jestem gotów/gotowa przejść przez trudne sytuacje a nawet konflikty pozostając zawsze nastawiony/a na rozwiązanie korzystne dla obu stron, bez narzucania Mentee własnej opinii czy perspektywy?	
10.	Czy potrafię zachęcić do autorefleksji?	
11.	Czy jestem gotów/gotowa zaakceptować odmienne opinie, pomysły i decyzje?	
12.	Czy jestem chętny/a by odkrywać nowe sposoby robienia rzeczy, bez trzymania się zasady „zawsze tak było” (otwartość i chęć uczenia się)?	
13.	Czy mam dość cierpliwości i pokory? Dobry Mentor nie popycha Mentee w kierunku „szybkich rozwiązań” w celu poradzenia sobie z kwestiami krytycznymi i/lub nie narzuca mu rozwiązań?	
14.	Czy mój system wartości jest klarowny i czy zachowuję się w sposób autentyczny i konsekwentny? Czy za słowami idą czyny?	
15.	Czy potrafię zbudować trwałą relację z Mentee?	
16.	Czy jestem w stanie poradzić sobie z różnorodnością w konstruktywny i pozytywny sposób?	
17.	Czy jestem chętny/a zapewnić obecność i wsparcie przy jednoczesnym pozostawieniu podejmowania decyzji i odpowiedzialności w rękach Mentee?	
18.	Inne	

1.5. Formularz do oceny zasobów Nestora



Cel stosowania narzędzia

Formularz służy do opisanie i analizy kompetencji Nestora.



Instrukcja

W formularzu należy wpisać informacje na temat wykształcenia, doświadczenia i posiadanych przez Nestora zasobów.

Nestor/ustępujący lider (Imię i nazwisko):		
Data:		
1.	Stanowisko	
2.	Wykształcenie	
3.	Odbyte szkolenia	
4.	Doświadczenie zawodowe	
5.	Posiadana wiedza i umiejętności	
6.	Członkostwo w stowarzyszeniach i sieć kontaktów	
7.	Hobby	
8.	Ulubione zajęcia	

Narzędzia Mentorskie



2. Planowanie

- 2.1. Technika SMART
- 2.2. Harmonogram Mentoringu
- 2.3. Formularz planu działania dla przedsiębiorstwa
- 2.4. Formularz celów dla Mentee
- 2.5. Formularz planu działania dla Mentee

2.1. Technika SMART



Cel stosowania narzędzia

Precyzyjne ustaleniu celów przez Mentee.



Instrukcja

1. Mentor pyta podopiecznego, co go skłoniło do przyjęcia na mentoring oraz jaki w związku z tym stawia sobie cel. Mentor zapisuje cel na kartce.
2. Mentor omawia z Mentee zapisany cel pod względem kryteriów reguły SMART.
3. Mentor prosi podopiecznego o zapisanie celu poprzez wypełnienie poniżej tabeli.

Kryteria celu	Pomocne pytania
<p>S – szczegółowy/ konkretny</p> <p>To kryterium weryfikuje jasność i precyzję celu. Jest spełnione, gdy osoby trzecie rozumieją co jest celem podopiecznego.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Czego dokładnie chcesz? • Co konkretnie chcesz osiągnąć? • Kiedy chcesz to uzyskać?
<p>M – mierzalny</p> <p>W tym punkcie mentor pomaga tak określić swój cel, aby mentee był w stanie weryfikować czy zbliża się do realizacji celu czy się od niego oddala.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Co będzie Twoim kryterium zmierzenia celu? • W jaki sposób zmierzysz, że osiągnąłeś cel ? • Po czym rozpoznasz, że jesteś na dobrej drodze do osiągnięcia celu?
<p>A – ambitny/ atrakcyjny</p> <p>Na tym etapie, Mentor może zweryfikować, czy cel stanowi dla podopiecznego wyzwanie i gwarantuje rozwój. Ta cecha jest przeciwwagą do kryterium realistycznego i dba o to, aby cel nie był zbyt banalny dla podopiecznego.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Co sprawia, że ten cel jest dla Ciebie ważny? • Czy jest spójny z Twoimi wartościami? Jakimi • Z jakich powodów chcesz go osiągnąć? • Co się zmieni jak go zrealizujesz? • Jaką masz motywację do osiągnięcia tego celu? • Czy jest coś co Cię powstrzymuje przed realizację celu?
<p>R – realny/ wykonalny</p> <p>Mentor powinien zbadać i precyzyjnie określić zasoby, jakimi dysponuje mentee i które może nabyć w określonym czasie oraz w odniesieniu do celu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Czy cel, który sobie wyznaczyłeś jest realny? • Czego potrzebujesz do jego realizacji? • Jakich potrzebujesz zasobów? • Kto może Ci pomóc w jego realizacji? • Gdzie możesz szukać niezbędnych zasobów?
<p>T – określony w czasie</p> <p>Cel potrzebuje ujęcia go w ramy czasowe. W praktyce Mentor powinien pomóc Mentee ustalić plan działania z uwzględnieniem ram czasowych oraz przyjęcie daty osiągnięcia celu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kiedy chcesz finalnie osiągnąć swój cel? • Kiedy zamierzasz zacząć realizację celu? • Co zrobisz najpierw? • Jak i kiedy zrealizujesz kolejne etapy realizacji celu? • Jak będziesz o nim pamiętał?

2.2. Harmonogram mentoringu



Cel stosowania narzędzia

Celem narzędzia jest pomoc w zaplanowaniu procesu mentoringowego w przedsiębiorstwie.



Instrukcja

Niniejszy wzór służy do opracowania harmonogramu działań.

Imię i nazwisko sukcesora							
Obecnie zajmowane stanowisko							
Docelowe stanowisko							
Imię i nazwisko mentora							
Planowany czas realizacji mentoringu							
Lp.	Obszar	Stan obecny	Cel (stan pożądaný)	Po czym poznamy, że cel został osiągnięty	Sposób realizacji celu, działania	Potrzebne zasoby	Termin realizacji
1.							
2.							
3.							
4.							

2.3. Formularza planu działania dla przedsiębiorstwa



Cel stosowania narzędzia

Celem narzędzia jest pomoc w zaplanowaniu procesu mentoringowego w przedsiębiorstwie.



Instrukcja

Niniejszy wzór służy do uzgadniania i zapisania celów mentoringu oraz opracowania harmonogramu działań.

Cele – poziom przedsiębiorstwa – plan działania							
Przedsiębiorstwo							
Członkowie zespołu							
Data							
CO	KTO	JAK	(do) KIEDY	GDZIE	OSIĄGNIĘTO (dotyczy działania w obrębie celu) data	Całkowicie/ częściowo	
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							

2.4. Formularz celów dla Mentee



Cel stosowania narzędzia

Celem narzędzia jest pomoc w określeniu celów, jakie stawia sobie Mentee.



Instrukcja

Określ cele, jakie chciałbyś/chciałabyś osiągnąć w procesie mentoringu. Skorzystaj z poniższej tabeli.

Cele indywidualne						
Mentee						
Imię i nazwisko						
Data						
CEL – CO (szczegółowy opis)	JAK (mieralne: skąd wiadomo, że czynisz postępy)	Osiągalne, ale stanowiące wyzwanie (czy da się je osiągnąć w przewidzianym czasie)	DLACZEGO (trafne: Czemu miałbyś to robić? Jaka jest korzyść?)	DO KIEDY? (określone w czasie)	Osiągnięte w całości/ częściowo	
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

2.5. Formularz planu działania dla Mentee



Cel stosowania narzędzia

Celem narzędzia jest pomoc w zaplanowaniu przez Mentee swoich działań w procesie sukcesji.



Instrukcja

Niniejszy wzór może stanowić pomoc przy planowaniu działań służących zdobywaniu potrzebnej wiedzy, umiejętności i doświadczenia przez Mentee.

Indywidualne cele – plan działania							
Mentee							
Imię i nazwisko							
Data							
Cel:							
PLAN DZIAŁANIA							
	CO (kroki)	KTO jest potrzebny	JAK	(do) KIEDY	GDZIE	OSIĄGNIĘTO data	Całkowicie/ częściowo
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							

3. Sesje Mentoringowe

- 3.1. Wskazówki do przebiegu pierwszego spotkania
- 3.2. Przebieg pierwszego spotkania
- 3.3. Formularz oczekiwań od Mentoringu
- 3.4. Wzór umowy Mentor - Mentee
- 3.5. Wzór kontraktu Mentoringowego
- 3.6. Uzgodnienia kontraktu
- 3.7. Model Score
- 3.8. Siatki
- 3.9. Model Gold
- 3.10. Model Grow

Narzędzia Mentorskie



3.1. Wskazówki do przebiegu pierwszego spotkania



Cel stosowania narzędzia

Celem narzędzia jest pomoc w przygotowaniu się i przeprowadzeniu pierwszego spotkania w procesie mentoringu oraz zbudowanie relacji między Mentorem a Mentee



Instrukcja

Zapoznaj się z poniższą tabelą i przykładowymi pytaniami, jakie można zadać Mentee na pierwszym spotkaniu, aby współpraca przebiegała w sposób partnerski i wspierający przez Mentee nabywanie potrzebnych kompetencji. Możesz przeprowadzić rozmowę korzystając z pytań w tabeli lub na ich podstawie przygotować swoje.

ROZPOCZĘCIE SPOTKANIA	<p>Przykładowe Pytania:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jak się dziś czujesz? Co ma na to wpływ? 2. Jak chciałbyś się dziś czuć? Co jest do tego konieczne? 3. Co ważnego/ istotnego zdarzyło się w Twoim życiu w ostatnim czasie (tydzień/ miesiąc /rok)? Co ma wpływ na to, że tak postrzegasz te wydarzenia? 4. Kto miał wpływ lub co miało wpływ na Twoje życie? Co sprawia, że tak sądzisz? 5. Gdyby wszystko było możliwe co chciałbyś zrobić?
BADANIE MOTYWACJI MENTEE	<p>Przykładowe Pytania:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Co skłoniło Cię do wzięcia udziału w mentoringu? 2. Jakie chciałbyś osiągnąć rezultaty w tym procesie, aby uznać, że to nie był stracony czas? 3. W jaki sposób mogę Ci pomóc w realizacji Twoich planów? 4. Co sprawia, że coś robisz/ podejmujesz działania? 5. Jaki wysiłek jesteś gotów włożyć w osiągnięcie swoich planów? 6. Na czym obecnie chcesz się skupić?
BADANIE GOTOWOŚCI WSPÓŁPRACY Z MENTOREM	<p>Przykładowe Pytania:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Czy jesteś tu gdzie chcesz być? 2. Co już wiesz? Czego nie wiesz? Czego warto się nauczyć? 3. Jakie masz cele, wymień je? 4. Na ile w skali 1 do 10 jesteś zainteresowany własnym rozwojem? 5. Czy masz motywację, chęci? / Jak lubisz się uczyć? 6. Czy jesteś gotów ciężko pracować?
WPROWADZENIE MENTEE W ZAGADNIENIE MENTORINGU	<p>Prezentowanie się mentora, jego zasobów kompetencji doświadczenia, wartości, sposobu pracy. Opisanie przez mentora założeń, zadań i poszczególnych ról w mentoringu, korzyści. Na koniec zadanie pytań sprawdzających:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Co sądzisz na temat tej metody? 2. Czy masz pytania/ wątpliwości? 3. Czy potrzebujesz dodatkowych informacji?
DECYZJA	<p>Przykładowe pytania:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Czy to co już wiesz pozwala Ci na podjęcie decyzji o uczestnictwie w mentoringu i współpracę ze mną ? 2. W przypadku odpowiedzi NIE; Czego jeszcze potrzebujesz, aby podjąć decyzję? 3. W przypadku odpowiedzi TAK; To dobry moment, aby przejść do kontraktu.
OMÓWIENIE SPOTKANIA	<p>Przykładowe pytania:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jakich odkryć dziś dokonałeś? Co odkryłeś? 2. Z czym dziś wychodzisz? (refleksja) 3. Jakie są w Tobie emocje? 4. Czy masz feedback dla mnie? /jaki

3.2. Przebieg pierwszego spotkania



Cel stosowania narzędzia

Celem narzędzia jest pomoc w zaplanowaniu i przeprowadzeniu pierwszego spotkania w procesie mentoringu.



Instrukcja

Niniejszy wzór może stanowić pomoc przy rozpoczynaniu spotkań mentoringowych oraz uzgadnianiu celów mentoringu

Etap 1: wprowadzenie i ustalenie celów – wzór spotkania

Mentor	Mentee
Przedsiębiorstwo	Przedsiębiorstwo
Data	Data
Fazy projektu Mentoringowego:	Fazy projektu Mentoringowego:
Spotkanie	Spotkanie
Miejsce	Miejsce
Ramy czasowe od - do	Ramy czasowe od – do

Zakres spotkania: Spotkanie wstępne, podłożenie podwalin pod proces Mentoringowy

PROGRAM				
	Treść	Zakres	Czas	Komentarz
1.	Poznanie się, oczekiwania, etc. i wymiana poglądów na temat ogólnych warunków procesu Mentoringowego	Sprawdzenie czy są podstawy dla współpracy, sprecyzowanie oczekiwań, aspekty organizacyjne, czas trwania etc.	1 h	Umowę należy przygotować w oparciu o dzisiejsze ustalenia i podpisać przed następnym spotkaniem
2.	Umowa	Sprecyzowanie programu Mentoringowego, początek, koniec, spotkania, wzajemne oczekiwania, tematy	1 h	Umowę należy przygotować w oparciu o dzisiejsze ustalenia i podpisać przed następnym spotkaniem

3.4. Wzór umowy Mentor - Mentee



Cel stosowania narzędzia

Wzór można wykorzystać do przygotowania umowy między Mentorem a Mentee. Warto taką umowę zawrzeć w sposób formalny.



Instrukcja

Niniejsza umowa stanowi „wytyczne” i musi zostać zaadoptowana do odpowiedniej sytuacji w Twojej firmie.

Umowa między:

Mentor	Mentee
Imię i nazwisko	Imię i nazwisko
Adres kontaktowy	Adres kontaktowy
Adres e-mail	Adres e-mail
Numer telefonu	Numer telefonu
Kontakt pożądany w następujących terminach	Kontakt pożądany w następujących terminach
ZAKAZ kontaktu w następujących terminach	ZAKAZ kontaktu w następujących terminach
Następujące warunki są wiążące dla obu stron – Mentora i Mentee, chyba że z poważnych powodów lub na podstawie indywidualnej zgody strony postanowią inaczej:	
1. Początek relacji mentoringowej	
2. Koniec relacji mentoringowej	
3. Częstotliwość spotkań	

4. Okres przerwy między spotkaniami	
5. Osoba odpowiedzialna za zorganizowanie wspólnego spotkania (planowanie, komunikacja, etc)	
6. Miejsce spotkań	
7. Spotkanie można przełożyć z wyprzedzeniem (w dniach)	
Umowa o zachowaniu poufności:	
Mentor i Mentee zobowiązują się do zachowania w poufności wobec osób trzecich treści spotkań i rozmów Mentoringowych. Umowa o zachowaniu poufności pozostaje w pełnej mocy nawet po zakończeniu relacji Mentoringowej.	
Podpis Mentora	Podpis Mentee
Miejsce i data	Miejsce i data

3.5. Wzór kontraktu mentoringowego



Cel stosowania narzędzia

Wzór można wykorzystać do uzgodnienia partnerskich zasad współpracy między Mentorem a Mentee.



Instrukcja

Niniejszy wzór może stanowić pomoc przy uzgadnianiu przebiegu spotkań mentoringowych na pierwszym spotkaniu.

Mentor	Mentee
Imię i nazwisko	Imię i nazwisko
Cele jakie powinny zostać osiągnięte w ramach procesu mentoringowego	Cele jakie powinny zostać osiągnięte w ramach procesu mentoringowego
Mój wkład w Mentoring	Mój wkład w Mentoring
Przygotowanie spotkań mentoringowych	
Kto (odpowiedzialny):	
Jak (treść, forma, miejsce, komunikacja, etc.):	
Kiedy (termin wykonania, z jakim wyprzedzeniem informować, etc.):	
Dalsze ustalenia i uzgodnienia	
Podpis Mentora	Podpis Mentee
Miejsce i data	Miejsce i data

3.6. Uzgodnienia kontraktu



Cel stosowania narzędzia

Celem narzędzia jest ustalenie partnerskich zasad współpracy między Mentorem a Mentee w procesie mentoringowym.



Instrukcja

Niniejszy wzór może stanowić pomoc przy uzgadnianiu przebiegu spotkań mentoringowych na pierwszym spotkaniu.

<p>Opis pracy</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mentor w oparciu o omówione wcześniej zasady, proponuje Mentee wspólne ustalenie wzajemnych praw i obowiązków, zasad, które będą obowiązywać w czasie trwania procesu. 2. Mentor pyta podopiecznego czy chce wziąć udział w ćwiczeniu i deklaruje swoją pomoc. 3. Mentor wraz z Mentee naprzemiennie zapisują (kartka, flipchart) ważne dla nich zasady współpracy. 4. Mentor może pomóc Mentee poprzez zadawanie pytań 5. Tworzenie kontraktu. 6. Podpisanie kontraktu przez obie strony.
<p>PRZYKŁADOWE PYTANIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Z czym Ci się kojarzy mentoring? Jak możemy zdefiniować ten proces? . Przewiduję dla nas X spotkań. Czy to jest dla Ciebie w porządku? . Kiedy możemy się spotykać, uwzględniając Twoje i moje możliwości czasowe? . Gdzie chciałbyś się spotykać, abyś czuł się komfortowo? . Jak chcesz, abyśmy się do siebie zwracali? Po imieniu, czy zostali na Pan/Pani? . Jaki masz styl pracy? Jak się uczysz? Czy tylko, czy jesteś otwarta/y na rozwojowe zadania domowe, które będziemy wspólnie ustalać? . W jaki sposób będziemy ustalać czas i miejsce następnego spotkania? W jaki sposób potwierdzać swoją obecność, wysyłać zadania, przemyślenia? . Co robimy, jeśli ktoś z nas nie będzie mógł się pojawić na sesji mentorskiej lub przewiduje spóźnienie? . Jakie przewidujemy konsekwencje za nieprzestrzeganie zasad kontraktu? . Czy decydujemy się na zasadę wzajemnej dyskrecji? Co przez to rozumiesz? . Na czym dla Ciebie polega zaufanie? Jak możemy ująć je w kontrakcie? . Jakich tematów nie poruszamy. Jakie informacje otrzymuje sponsor procesu? . Co robimy, gdy któraś ze stron będzie się czuła niekomfortowo w procesie? . Jakie chciałbyś/chciałabyś uzyskać rezultaty po naszych spotkaniach?
<p>OMÓWIENIE SPOTKANIA</p>	<p>Przykładowe pytania:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jakie wnioski wyciągasz z tego ćwiczenia? 2. Jak myślisz po co ustalać taki kontrakt? 3. Kiedy Twoim zdaniem zachodzi potrzeba ustalania wspólnych zasad?

3.7. Model Score



Cel stosowania narzędzia

Celem narzędzia jest wsparcie przy dokonywaniu zmian i pokonywaniu trudnych sytuacji.



Instrukcja

Aby przeprowadzić Mentee przez dowolny proces zmian, Mentor podczas rozmowy z nim, analizuje następujące obszary: symptomy (symptoms), przyczyny (causes), cele (outcomes), zasoby (resources), skutki (effects).

Model SCORE został opracowany przez Roberta Dilts'a i Todda Epsteina. Model wspiera w dokonywaniu zmian, pokonywaniu trudnych sytuacji. Zaletą modelu jest to, że można rozpocząć pracę w dowolnym punkcie i do dowolnego punktu dojść, przechodząc przez poszczególne elementy modelu tam i z powrotem.

Model SCORE

	SYMPTOMY	PRZYCZYNY	CELE	ZASOBY	SKUTKI
PRZYKŁADOWE PYTANIA	W czym tkwi trudność?	Co jest przyczyną problemu?	Co chcesz osiągnąć?	Kto może Ci pomóc w osiągnięciu tego?	Co Ci da osiągnięcie celu, co się zmieni?
	Co jest problemem?	Skąd się wzięła trudność?	Jaki jest Twój cel?	Jakich zasobów potrzebujesz?	Co zyskasz?
	Co chciałbyś zmienić?	Czym jest to spowodowane?	Jak ma być?	Czego potrzebujesz, aby osiągnąć to, co chcesz?	Jakie korzyści odniesiesz, gdy zrealizujesz cel/wprowadzisz zmiany?
	Co nie działa?	Jakie są źródła tej sytuacji?	Jaka jest Twoja wizja?	Co Ci będzie potrzebne, aby zrealizować swoją wizję?	Jak się będziesz czuł kiedy osiągniesz cel/dokonasz zmiany?
	Co dobrze funkcjonuje?	W czym leży przyczyna?	Jak chciałbyś/chciałbyś, aby było?	W co potrzebujesz wierzyć?	Co się zmieni?
	Co świadczy o tej sytuacji?	Co lub kto miał wpływ na tę sytuację?	Co tu jest prawdziwym wyzwaniem?	Które z Twoich doświadczeń mogą okazać się przydatne?	

3.8. Siatki



Cel stosowania narzędzia

Celem narzędzia jest wsparcie przy dokonywaniu wyborów i decyzji.



Instrukcja

Aby przeprowadzić Mentee przez dowolny proces dokonywania wyborów lub podejmowania decyzji, Mentor podczas rozmowy z nim zadaje mu pytania podane w poniższych tabelach.

Co się wydarzy, jeśli to zrobię?	Co się wydarzy, jeśli tego nie zrobię?
Co się nie wydarzy, jeśli to zrobię?	Co się nie wydarzy, jeśli tego nie zrobię?

Czego nie chcemy?		Co chcemy?	
Co mamy?	Eliminowanie	Utrzymywanie	Co mamy?
Czego nie mamy?	Unikanie	Osiąganie	Czego nie mamy?
Czego nie chcemy?		Co chcemy?	

3.9. Model GOLD



Cel stosowania narzędzia

Celem narzędzia jest wsparcie podczas sesji mentoringowych do analizy, wyciągania wniosków i planowania zmian.



Instrukcja

Aby przeprowadzić Mentee przez dowolny proces zmian w zachowaniu, Mentor podczas rozmowy z nim zadaje mu pytania podane w poniższych tabelach.

MODEL GOLD	
Jaki był Twój cel (G oal)? Obszar dotyczy analizy celu	<ul style="list-style-type: none"> Jaki był Twój cel. Jak blisko jesteś jego realizacji? Jakie były oczekiwania, a jak wygląda rzeczywistość?
Co osiągnąłeś/aś (O utcome)? Określenie skutków/ rezultatów celu	<ul style="list-style-type: none"> Co osiągnąłeś? Jakie są skutki/ efekty/ rezultaty? Co się zmieniło?
Czego się nauczyłeś/aś (L earn)? Określenie zakresu doświadczeń	<ul style="list-style-type: none"> Czego się nauczyłeś Jakie zebrałeś doświadczenia? Jaka wiedza na przyszłość z tego płynie? Jak możesz to wykorzystać?
Co zrobisz następnym razem inaczej (D ifferently)?	<ul style="list-style-type: none"> Co zrobisz inaczej następnym razem? Jakie inne działania / zachowania możesz zastosować?

3.10. Model Grow



Cel stosowania narzędzia

Metoda GROW to technika rozwijania / modelowania zachowań Mentee poprzez zadawanie mu pytań. Model GROW składa się z czterech części. Może być wykorzystywana do pracy na początku procesu lub podczas każdej sesji.



Instrukcja

1. Mentor zadaje mentee pytania z każdego obszaru.
2. Mentee zapisuje je na kartce.
3. Mentee dokonuje zobowiązania podjęcia działań w określonym terminie i kolejności.

Kryteria celu	Pomocne pytania
<p>GOAL– określenie celu</p> <p>Podstawowym założeniem tego modelu jest ustanowienie celów. Mentee powinien określić postawić cel długoterminowy, cel krótkoterminowy, cel sesji, cele w konkretnych kwestiach itd. Następnie powinien określić, jakie będą jego rezultaty, po czym pozna, że cel został osiągnięty. Tutaj należy się głównie skupić na określeniu mierzalnego, konkretnego i realnego celu. Przydatne pytania, które można zadać:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Czego oczekujesz? • Co chciałbyś zrealizować podczas tej sesji? • Jaki masz cel, co chciałbyś osiągnąć w wyniku tej sesji i kolejnych? • Czego naprawdę pragniesz?” • Nad czym chcesz pracować? • Czy jesteś w stanie osiągnąć cel?” • Po czym poznasz, że cel został osiągnięty?” • Jakie masz cele na tę sesję/ rok / kwartał / wobec tego Klienta...? • Co jest dla Ciebie największym wyzwaniem?
<p>REALITY – rozpoznanie rzeczywistości</p> <p>W tym punkcie analizuje się aktualną rzeczywistość – sytuację, w jakiej znajduje się Mentee. To ważny element, ponieważ dzięki niemu Mentee może dostrzec nowe perspektywy. Dokładne zbadanie tej rzeczywistości jest jednym z czynników sukcesu, Mentor powinien zebrać od podopiecznego informacje zwrotne na temat skutków podjętych działań.</p> <p>Obserwacje powinny dotyczyć konkretnych zachowań np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zachowanie A podczas pracy spowodowało... • zachowanie Y w kontaktach z Klientem X / Klientami dało efekt... • zachowanie Z w stosunku do kolegów / podwładnych było powodem... 	<ul style="list-style-type: none"> • Co się sprawdziło? • Co nie zadziałało? • Co się dzieje teraz? • Jaka jest Twoja obecna sytuacja? Jak się z nią czujesz? • Co obecna sytuacja oznacza dla Ciebie? Co mówi o Tobie samym? • Jakie są fakty? • Jakie działania już podjąłeś? • Co, kto, kiedy, jak często? Co to dla Ciebie oznacza? • Jaki jest wpływ tego zdarzenia (tej sytuacji)? • Jakie Twoje zachowanie wpłynęło na to, że...? • Co dokładnie zrobiłeś / zrobięś w tej kwestii? • Jakie przeszkody trzeba jeszcze pokonać?

<p>OPTIONS – poznanie możliwości, opcji</p> <p>Ta część koncentruje się na wypracowaniu przez Mentee listy konkretnych zadań, możliwości służących osiągnięciu celu. Wygenerowanie zestawu opcji ma na celu umożliwienie maksymalizacji wyborów. W celu realizacji sytuacji / celu / lub zmiany zachowania, Mentee generuje co najmniej jedną możliwość zmiany. Do wygenerowanych przez Mentee rozwiązań, Mentor może dodać swoje pomysły, propozycje rozwiązań. Po zamknięciu listy opcji Mentor i Mentee wspólnie pracują nad posegregowaniem ich zgodnie z przyjętymi kryteriami pierwszeństwa i elastyczności.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Co możesz zrobić żeby osiągnąć cel? • Co uniemożliwia Ci osiągnięcie celu? • Co mogłabyś / mógłbyś zrobić, aby przybliżyć się do celu? • Kto może Ci w tym pomóc? • Które rozwiązania najbardziej Ci odpowiadają? • Jakie są alternatywne możliwości osiągnięcia celu?” • Co jeszcze możesz zrobić, aby osiągnąć cel?” • Jak inaczej możesz to zrobić? • Co się stanie, jeżeli te ograniczenia będą usunięte? • Jakie są zalety i wady każdej z opcji? • Czym się kierujesz? • Jakie kryteria będziesz brał przy wyborze każdej z opcji? • Jak inaczej możesz to zrobić? • Co jeszcze sprawdza się w takiej sytuacji? • Co jeszcze możesz zrobić?
<p>WILL lub WHAT NEXT? – Podejmowanie decyzji i ustalanie planu</p> <p>Ta część służy wyciągnięciu wniosków przez Mentee, podjęciu decyzji a także ustaleniu planu działania w celu osiągnięcia celu, zmiany zachowania/sytuacji. Ważne jest określenie w jakim czasie zostanie to działanie wykonane</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Którą z opcji możliwość (lub możliwości) wybierasz? • Które z rozwiązań najbardziej Ci odpowiada? • Jakie rozwiązanie wybierasz? • Które rozwiązanie dałoby Ci najwięcej satysfakcji? • Co zrobisz najpierw? • Jakie są etapy w drodze do celu? • Jak będziesz się motywować? • Jakiego wsparcia potrzebujesz i z czyjej strony? • Co może Cię zatrzymać podczas drogi do celu? • Jak będziesz mógł pokonać te trudności? • Kto może Cię wspierać lub dopingować w drodze do celu? • Kiedy to zrobisz? • Co jeszcze możesz zrobić?

- 4.1. Arkusz ewaluacji Mentoringu
- 4.2. Arkusz oceny przebiegu Mentoringu
- 4.3. Lista kontrolna oceny przebiegu procesu Mentoringu



4. Monitoring Mentoringu

**Narzędzia
Mentorskie**

4.1. Arkusz ewaluacji mentoringu



Cel stosowania narzędzia

Celem narzędzia jest ocena przebiegu procesu mentoringowego w przedsiębiorstwie.



Instrukcja

Zmodyfikuj arkusz, tak aby dopasować do swoich potrzeb

Imię i nazwisko sukcesora	
Obecnie zajmowane stanowisko	
Docelowe stanowisko	
Imię i nazwisko mentora	
Czas realizacji mentoringu	
Data ewaluacji	
Zaplanowane cele	Osiągnięte cele
Zaplanowane działania	Zrealizowane działania

Momenty kluczowe	Wdrożone rozwiązania
Jakie kompetencje powinny być nadal rozwijane?	Jakie działania są wskazane w tym celu? Kiedy?
Inne	Inne

4.2. Arkusz oceny przebiegu mentoringu



Cel stosowania narzędzia

Celem narzędzia jest ocena przebiegu procesu mentoringowego w przedsiębiorstwie.



Instrukcja

Zmodyfikuj arkusz, tak aby dopasować do swoich potrzeb

Imię i nazwisko pracownika dokonującego oceny	
Imię i nazwisko mentora	
Cel mentoringu	
Stopień realizacji (%)	
Planowany czas realizacji mentoringu	
Data oceny	

1. Czy czas realizacji jest lub był zgodny z planowanym?

1. Tak 2. Nie

Jeśli nie, to jakie wystąpiły różnice?

2. Czy cel określony dla mentoringu jest lub był dla Ciebie zrozumiały?

1. Tak 2. Nie

3. Jak oceniasz swoje przygotowanie do przejęcia planowanego stanowiska?

1. bardzo dobrze 2. dobrze 3. źle

Uzasadnienie:

4. Jak oceniasz umiejętność precyzyjnego przekazywania informacji przez mentora?

1. bardzo dobrze 2. dobrze 3. źle

Uzasadnienie:

5. Jak oceniasz wiedzę fachową mentora?

1. bardzo dobrze 2. dobrze 3. źle

Uzasadnienie:

6. Jak oceniasz umiejętność przekazywania wiedzy i doświadczenia przez mentora?

1. bardzo dobrze 2. dobrze 3. źle

Uzasadnienie:

7. Jak oceniasz umiejętność szczerego, a jednocześnie nieraniącego przekazywania informacji zwrotnych przez mentora?

1. bardzo dobrze 2. dobrze 3. źle

Uzasadnienie:

8. Jakie zachowania mentora Twoim zdaniem szczególnie wspierają/wspierały Cię w osiągnięciu Twoich celów?

9. Które ze zrealizowanych działań wpłynęły szczególnie na Twoje przygotowanie do podjęcia nowych wyzwań?

10. Co Twoim zdaniem zakłóca/zakłócało przebieg procesu mentoringu?

4.3. Lista kontrolna oceny przebiegu procesu mentoringu



Cel stosowania narzędzia

Celem narzędzia jest monitoring i ocena przebiegu procesu mentoringowego w przedsiębiorstwie.



Instrukcja

Niniejszy wzór może stanowić pomoc przy ocenie przebiegu procesu mentoringowego.

Cel mentoringu (opis):	
Ostateczny Termin:	/Data ukończenia:
Osoby zaangażowane:	
Czy cel został osiągnięty? Tak, całkowicie/częściowo/nie	
Co planowano osiągnąć:	
Co osiągnięto:	

Czy wystąpiły nieprzewidziane zdarzenia?
Czy wprowadzono zmiany? (do wypełnienia tylko jeśli zmiany się pojawiły)
Czy były jakiegokolwiek opóźnienia?
Jeśli tak, jaki był powód opóźnień?
Co najbardziej podobało Ci się w całym procesie?
Co do poprawy?
Inne spostrzeżenia