KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Dobre Kadry
Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
numer projektu: WND-POKL.06.01.01-02-209/10

Silver Team

czyli potęga doświadczenia

Innowacje w aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+

Poradnik Doświadczony Pracownik jako mentor, tutor, coach

Poradnik dla pracodawców

część V Pakietu „Doświadczony pracownik"

Spróbuj czegoś nowego!

Człowiek – najlepsza inwestycja

Autorzy:

mgr Anna Helmich-Zgoda
mgr Katarzyna Pilarczyk-Bal
dr Sylwia Wrona

Poradnik Doświadczony Pracownik jako mentor, tutor, coach

Poradnik dla pracodawców

część V Pakietu „Doświadczony pracownik"

Wrocław, 2013

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE 6

1. SYTUACJA PRACOWNIKÓW 50+ 7
   1.1. Osoby po 50 roku życia na polskim rynku pracy 8
   1.2. Potencjalne zagrożenia 9
   1.3. Zapobieganie 10
   1.4. Sylwetka pracownika po 50 roku życia 11

2. DOJRZAŁY PRACOWNIK JAKO MENTOR, TUTOR, COACH 13
   2.1. Mentoring 13
   2.2. Tutoring 14
   2.3. Coaching 14
   2.4. Porównanie mentoringu, tutoringu i coachingu 15

3. WDRAŻANIE PROGRAMÓW MTC 17
   3.1. Etapy wdrażania programów MTC 17
   3.2. Praktyczne aspekty wdrażania programów MTC 18
      3.2.1. Mentoring 20
      3.2.2. Tutoring 21
      3.2.3. Coaching 22
   3.3. Korzyści i wyzwania związane z wprowadzaniem programów MTC 23
   3.4. Podejmowanie wyzwań 24

4. PRZYKŁADOWE PROJEKTY REALIZOWANE W INNYCH KRAJACH 26
   4.1. Program tutoringu dla dzieci Uniwersytetu Harvardu (USA) 26
   4.2. Program wsparcia mentoringowego dla ofiar przemocy domowej (UK) 27
   4.3. Program mentoringu różnorodności w British Telecom (UK) 27

5. PODSUMOWANIE PO ETAPIE TESTOWANIA 28

LITERATURA 29

ZAŁĄCZNIK 1.
Przykłady narzędzi do zastosowania przez mentorów, tutorów i coachów podczas spotkań z podopiecznymi 30

ZAŁĄCZNIK 2.
Lista kontrolna dla osób przygotowujących program MTC 34

Wprowadzenie

Poradnik, który mają Państwo przed sobą stanowi integralną część pakietu „Doświadczony pracownik", powstałego w ramach projektu „Silver Team czyli potęga doświadczenia"[1] i skierowany jest do pracodawców osób po 50 roku życia. Jego zasadniczym celem jest uświadomienie pracodawcom roli i znaczenia osób starszych dla wzrostu i rozwoju organizacji oraz wskazanie możliwości wykorzystania potencjału (tj. wiedzy i umiejętności) najbardziej doświadczonych pracowników.

Przedłużanie okresu aktywności zawodowej osób starszych jest obecnie w Polsce jednym z ważniejszych tematów. Na rynku pojawia się coraz więcej ofert kierowanych do tej grupy wiekowej. W znakomitej większości są to jednak różne formy szkolenia i rozwoju umożliwiające osobom w wieku 50+ dostosowanie się do warunków rynku pracy i dotrzymywanie kroku osobom młodszym. Niniejsze opracowanie prezentuje innowacyjne podejście do analizowanego problemu – chodzi o wykorzystanie kompetencji, które posiadają osoby starsze, o angażowanie tych osób w proces zatrzymywania wiedzy w organizacji oraz wspierania w rozwoju młodszych pracowników.

W poradniku omówione zostały główne problemy towarzyszące aktywności zawodowej osób po 50 roku życia na polskim rynku pracy, zaprezentowane obszary, w jakich można wykorzystać kompetencje najbardziej doświadczonych pracowników oraz przybliżone dobre praktyki w zakresie wydłużania aktywności zawodowej osób starszych stosowane w innych krajach.

Zasadniczą część poradnika poświęcono współczesnym metodom retencji (zatrzymywania) i angażowania zawodowego osób po 50 roku życia z wykorzystaniem instrumentów mentoringu, tutoringu i coachingu. Przedstawione zostały modelowe rozwiązania w tym obszarze oraz zalety stosowania wybranych narzędzi, takie jak przekazywanie wiedzy młodszym pracownikom czy podtrzymywanie u starszych osób poczucia bycia potrzebnym, nawet w obliczu rosnącej liczby i znaczenia młodszej kadry. Przeanalizowano także potencjalne trudności oraz przytoczono pytania, na które warto sobie odpowiedzieć, decydując się na wprowadzenie proponowanych metod w ramach własnej organizacji.

Poradnik zawiera praktyczne wskazówki, zalecenia i rekomendacje dotyczące poszczególnych etapów tworzenia programów mentoringowych, tutoringowych czy coachingowych, co pozwoli pracodawcom na przygotowanie podobnych rozwiązań w swoim miejscu pracy oraz dostosowanie ich do indywidualnych potrzeb i możliwości własnych pracowników.

Wyrażamy nadzieję, że poradnik zainspiruje Państwa do podjęcia działań w tym obszarze.

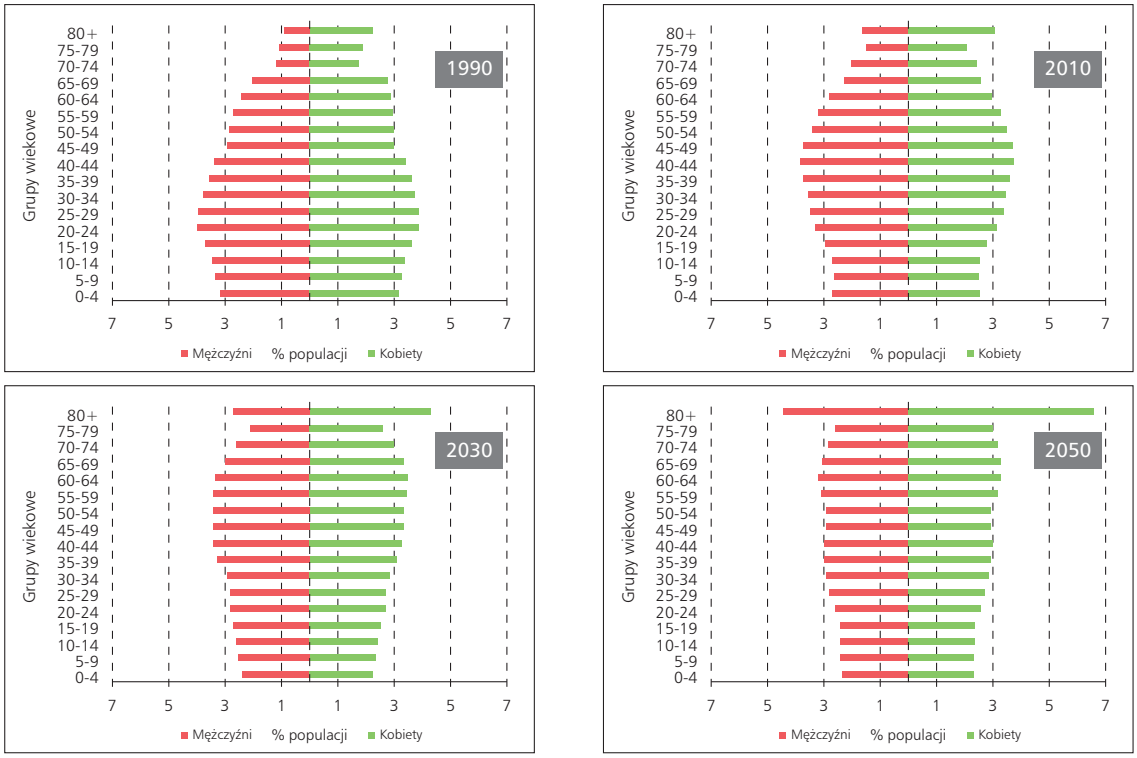
[1] Celem projektu jest wydłużenie aktywności zawodowej osób w wieku 50+ dzięki wypracowaniu kompleksowego, innowacyjnego narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim i aktywizacji osób starszych.

1

Sytuacja pracowników 50+

Od kilkudziesięciu lat w wielu krajach rozwiniętych, w tym krajach Unii Europejskiej, obserwujemy wyraźne zmiany demograficzne. Społeczeństwa starzeją się. Systematycznie powiększa się w nich – i według prognoz Eurostat nadal będzie powiększał – udział osób starszych w strukturze ludności (rys. 1).

Tendencja ta dotyczy również Polski. Co prawda na tle innych krajów europejskich jesteśmy wciąż stosunkowo młodym społeczeństwem (średni wiek Polaka w 2010 roku to 38 lat przy średniej dla Unii Europejskiej wynoszącej 41 lat[2]), jednak według demografów w perspektywie 20-30 lat zrównamy się pod tym względem z resztą Europy.[3]



Rysunek 1.
Zmiany w piramidzie wieku w krajach UE-27
(struktura ludności według płci i grup wiekowych w %; prognoza dla 2030 i 2050 r.)
Źródło: Europe in figures–Eurostat Yearbook 2010: Populations, EUROSTAT 2010

[2] Dane EUROSTAT; http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home

[3] Prognozy GUS przewidują wzrost mediany wieku w Polsce do poziomu 41,4 w 2020 roku i 47,9 w roku 2035. Dane GUS; http://www.stat.gov.pl/gus

Zgodnie z wynikami prognozy ludności Polski na lata 2008-2035 sporządzonej przez GUS, przewidywany jest systematyczny spadek liczby osób w wieku produkcyjnym z poziomu 24 615 tys. w 2010 roku do 20 739 tys. w 2035 (spadek o 15,7%). Kurczenie się odsetka ludności w wieku 18-59/60 lat to niestety nie jedyna zmiana dotycząca analizowanej grupy. Niekorzystne przeobrażenia dotyczą również jej struktury – w perspektywie najbliższych 20-25 lat nastąpi wzrost udziału osób w wieku niemoblinym (45-59/64 lata).
Jeśli nie podejmiemy w porę kroków zapobiegających skutkom nadchodzącej nierównowagi generacyjnej, obserwowane zmiany spowodują w przyszłości znaczne zmniejszenie zasobów kapitału ludzkiego w Polsce, a w konsekwencji pogorszenie podaży siły roboczej na rynku pracy. Tym bardziej, iż pewne niebezpieczne tendencje można już zaobserwować.

1.1. OSOBY PO 50 ROKU ŻYCIA NA POLSKIM RYNKU PRACY

Pod względem zatrudnienia osób powyżej 50 roku życia (stanowiących ok. 35% społeczeństwa polskiego) znajdujemy się na jednym z ostatnich miejsc w Europie. W 2010 roku wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50-64 lata wyniósł w Polsce 47,5% wobec 59,6% w UE-27 (tab.1).
Dla osób w wieku 55-64 lata przyjął on jeszcze niższą wartość i wyniósł 35,3% w Polsce wobec 46,5% w UE-27. Luka w stosunku do określonej w Strategii Lizbońskiej dla 2010 roku wartości docelowej analizowanego wskaźnika dla osób w wieku 55-64 lata wyniosła dla naszego kraju aż 14,7 p. p.
Pozostałe wskaźniki opisujące sytuację na rynku pracy w Polsce także wyraźnie odbiegają od średniej w UE-27. W ostatnim kwartale 2010 roku

Tabela 1. Sytuacja na rynku pracy w Polsce i UE-27 w IV kw. 2010 r.

EUROSTAT IV kw. 2010	Współczynnik aktywności zawodowej		Wskaźnik zatrudnienia		Stopa bezrobocia	
	Polska	UE-27	Polska	UE-27	Polska	UE-27
15-64 lata	65,7%	71,1%	59,6%	64,2%	9,4%	9,6%
50-64 lata	51,5%	61,1%	47,5%	56,9%	7,7%	6,9%

Źródło: Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2010 roku, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2011

Tabela 2. Współczynnik aktywności zawodowej ludności w Polsce w IV kw. 2010 r.

BAEL[4] IV kw. 2010	Aktywni zawodowo (w tys.)	Bierni zawodowo (w tys.)	Współczynnik aktywności zawodowej
15 lat i więcej	17 724	14 016	55,8%
50 lat i więcej	4 369	8 801	33,2%
50-64 lata	4 122	3 890	51,4%

Źródło: Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2010 roku, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2011

Tabela 3. Wskaźnik zatrudnienia i stopa bezrobocia ludności w Polsce w IV kw. 2010 r.

BAEL[4] IV kw. 2010	Pracujący (w tys.)	Wskaźnik zatrudnienia	Bezrobotni (w tys.)	Stopa bezrobocia
15 lat i więcej	16 075	50,6%	1 649	9,3%
50 lat i więcej	4 051	30,8%	315	7,2%
50-64 lata	3 807	47,5%	315	7,6%

Źródło: Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2010 roku, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2011

[4] BAEL (Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności)
– badanie gospodarstw domowych prowadzone metodą reprezentacyjną od 1992 roku w cyklu kwartalnym, realizowane przez GUS; http://www.stat.gov.pl/gus

współczynnik aktywności zawodowej ludności w wieku 50-64 lata wyniósł w Polsce 51,5% wobec 61,1% w UE-27. Tym samym aktywnoś\ć zawodowa analizowanej grupy była w naszym kraju o 9,6 p. p. niższa niż w UE-27. Stopa bezrobocia ludności w wieku 50-64 lata osiągnęła w tym czasie poziom o 0,8 p. p. wyższy od średniej zanotowanej w UE-27 (odpowiednio 7,7% wobec 6,9%).

Biorąc pod uwagę dane dotyczące całej grupy 50+, w ostatnim kwartale 2010 roku współczynnik aktywności zawodowej dla tej grupy wyniósł w Polsce 33,2%, a zatem aktywna była zaledwie co trzecia osoba w wieku 50 lat i więcej (tab. 2). Biernymi pozostawało 8 801 tys. osób. Wśród przyczyn bierności dominowała emerytura.

Pomimo wciąż bardzo niskiej aktywności zawodowej osób powyżej 50 roku życia liczba pracujących w analizowanej grupie wzrosła w IV kwartale 2010 roku w stosunku do analogicznego okresu poprzedniego roku o 181 tys. osób (o 4,7%) i wyniosła 4 051 tys. osób (tab.3)[5].

Niestety w tym samym czasie zwiększyła się także liczba bezrobotnych o 61 tys. osób (tj. o 24%). Tempo wzrostu bezrobocia było tu dwukrotnie wyższe od tempa wzrostu bezrobocia ogółem, co przełożyło się na zwiększenie udziału omawianej grupy w ogólnej liczbie bezrobotnych. Co prawda stopa bezrobocia wśród osób starszych w 2010 roku była niższa niż w pozostałych grupach wiekowych, jednak w znacznym stopniu może być to efekt dezaktywizacji zawodowej tej grupy w przypadku braku pracy, czyli ucieczki na wcześniejsze emerytury lub renty.

Według danych EUROSTAT przeciętny wiek wycofywania się z rynku pracy w Polsce jest niższy od ustawowego wieku emerytalnego i jednocześnie jest jednym z najniższych w Unii Europejskiej[6]. Ponad połowa osób w wieku przedemerytalnym pozostaje poza rynkiem pracy uzyskując dochody z systemu pomocy i zabezpieczenia społecznego.

[5] Wzrost ten może być efektem ograniczenia niektórych przywilejów emerytalnych.

[6] Najbardziej aktualne dane jakie publikuje EUROSTAT dla Polski pochodzą z roku 2007 i wynoszą odpowiednio dla kobiet 57,5 lat (61 lat w UE-27) oraz dla mężczyzn 61,5 lat (61,9 lat w UE-27); http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home

1.2. POTENCJALNE ZAGROŻENIA

Przedwczesne wycofywanie się z życia zawodowego osób 50+ wraz z postępującym procesem starzenia się społeczeństwa polskiego stanowi istotny problem społeczno-ekonomiczny i niesie za sobą szereg konsekwencji. Przede wszystkim stanowi poważne zagrożenie dla stabilności finansów publicznych. Zwiększająca się populacja osób bezrobotnych lub biernych zawodowo negatywnie wpływa na obciążenia finansowe państwa zarówno w zakresie świadczeń z ubezpieczeń społecznych (renty, emerytury, świadczenia rehabilitacyjne), jak i pomocy społecznej (zasiłki dla bezrobotnych, pielęgnacyjne oraz przedemerytalne). Do tego dochodzi systematyczny wzrost wydatków związanych z ochroną zdrowia i opieką nad osobami starszymi.

Pozostawienie spraw własnemu biegowi może w tej sytuacji spowodować, że spełnią się w Polsce negatywne scenariusze i zaburzone zostaną proporcje pomiędzy osobami pracującymi a tymi, które korzystają z rent i emerytur. W konsekwencji pogłębiać będzie się luka miedzy wpływami i wydatkami na świadczenia emerytalne, co najpierw doprowadzi do zwiększenia obciążeń coraz mniej licznej grupy osób pracujących, a w dłuższej perspektywie – do załamania systemu ubezpieczeń społecznych.

Przedsiębiorcy będą borykali się z rosnącym niedoborem pracowników a przedwczesne odchodzenie z pracy osób starszych spowoduje w całej gospodarce utratę wykwalifikowanego kapitału ludzkiego. Potencjał coraz większej grupy Polaków – ich wiedza oraz nabyte, dzięki długoletniej praktyce zawodowej, umiejętności nie będą wykorzystywane przez pracodawców i społeczeństwo.

Niski wskaźnik zatrudnienia osób powyżej 50 roku życia będzie powodować mniejszą produktywność społeczeństwa, obniżenie wpływów podatkowych oraz ograniczenie kręgu konsumentów. Nastąpi spowolnienie wzrostu gospodarczego oraz pogłębienie różnic społecznych.

Problemy, które pojawią się w tej sytuacji będą w istotny sposób odnosić się do stopy życiowej niepracujących. Zmniejszenie środków finansowych na utrzymanie, do jakich przyzwyczajeni byli do tej pory ludzie pracujący może bowiem wpłynąć negatywnie na ich samoocenę i zniechęcić

do podejmowania jakichkolwiek działań. Konsekwencją tego może być nie tylko marginalizacja tych osób w wymiarze dochodowym, lecz także wykluczenie poza nawias życia społecznego, kulturalnego czy oświatowego.

Warto podkreślić, że dla wielu osób w starszym wieku praca jest jednym z podstawowych bodźców aktywności życiowej. Pomaga odnaleźć sens życia i większa motywację, aby dbać o swoją kondycję psychiczną i fizyczną. To często jedna z nielicznych możliwość przebywania z innymi, utrzymywania i rozwijania kontaktów społecznych. Bez niej pojawia się poczucie osamotnienia, frustracja, przygnębienie, apatia, ryzyko depresji oraz innych chorób społecznych wymagających niejednokrotnie dodatkowego wsparcia ze strony budżetu państwa.

Jak widać skala potencjalnych problemów jest ogromna.

1.3. ZAPOBIEGANIE

Niestety nie unikniemy większości trwających przeobrażeń demograficznych, możemy jednak skutecznie przeciwdziałać dezaktywizacji osób starszych. W tym celu konieczne są zmiany w dotychczasowym postrzeganiu seniorów, ich aktywności zawodowej i społecznej, a także roli w społeczeństwie i państwie.

Szczególnego znaczenia nabiera roztropna polityka rządu oraz działania władz publicznych w zakresie kreowania rynku pracy osób 50+. Ważne jest tworzenie klimatu i rozwiązań organizacyjnych sprzyjających zatrudnianiu osób po 50 roku życia oraz mechanizmów zachęcających pracowników do wydłużenia okresu swojej aktywności zawodowej.

Oczywiście nie mniej istotne jest nastawienie pracodawców. Odpowiednie zachęty ze strony państwa mogą pomóc w tworzeniu miejsc pracy, jednak decyzję o zatrudnieniu i wykorzystaniu potencjału osób starszych podejmują sami pracodawcy.

Dlatego tak ważne są wszelkie inicjatywy mające na celu uświadomienie pracodawcom potrzeby stosowania takiej polityki kadrowej, która zwiększyłaby zdolność do pracy i produktywność osób po 50 roku życia, czyniąc ze zróżnicowania wiekowego pracowników swoisty atut przedsiębiorstwa. W warunkach zachodzących zmian demograficznych wdrożenie tych działań staje się aktualnie nie tylko koniecznością, ale co ważne w dłuższej perspektywie może się opłacać.

Jak pokazują doświadczenia krajów zachodniej Europy utrzymywanie wysokiej aktywności zawodowej osób starszych zmniejsza obciążenia budżetu państwa oraz umożliwia stworzenie kolejnych miejsc pracy dla ludzi młodych. Pracujące osoby 50+ w większości przypadków wcale nie

zabierają miejsca pracy swoim młodszym kolegom. Stanowiska, na których pracują wymagają często dużego doświadczenia i fachowej wiedzy z danej dziedziny i z reguły nie są przeznaczone dla młodych. Co więcej przedsiębiorcy, którzy dostrzegli korzyści płynące z zatrudniania osób 50+, podkreślają, że zespół złożony z pracowników w różnym wieku pracuje efektywniej, gdyż doświadczenie i umiejętności starszych współdziałają z zapałem i elastycznością młodszych, co pozwala lepiej wykorzystać kapitał ludzki.

1.4. SYLWETKA PRACOWNIKA PO 50 ROKU ŻYCIA

Wokół pracowników powyżej 50 roku życia narosło w Polsce wiele negatywnych mitów i stereotypów. Tymczasem dzisiejsi 50-latkowie to pokolenie o zupełnie innej charakterystyce niż jeszcze 15-20 lat temu. Zwykle bez problemu posługują się nowoczesnymi technologiami, komunikują w językach obcych oraz wykazują gotowość i chęć zmiany zawodu czy miejsca zamieszkania. To osoby, na których sytuacja społeczno-ekonomiczna po 1989 roku wymuszała przekwalifikowywanie się, dokształcanie oraz podejmowanie pracy w zawodach mających niewiele wspólnego z wykształceniem kierunkowym. Potrafią zatem być elastyczni i dostosować się do stawianych im wymagań. Cechuje ich umiejętność adaptacji do różnych warunków pracy, w różnych środowiskach i zespołach ludzkich.

Dzisiejsi 50-latkowie to osoby z pokolenia Baby Boomers (tab.4), które oczekują wykorzystania ich wiedzy i doświadczenia, mają silną potrzebę uczestnictwa w życiu zawodowym i nie myślą o przejściu na wcześniejszą emeryturę. Aktywność zawodowa zapewnia im poczucie satysfakcji, a praca wpływa na witalność, zdrowie i umożliwia kontakty społeczne.[7]

Charakterystycznym wyróżnikiem analizowanej grupy jest fakt, że docenia ona posiadanie pracy, przy czym – w przeciwieństwie do młodych pracowników – celem osób starszych nie jest zdobycie kolejnego stanowiska czy większych pieniędzy. W tej grupie pracowników liczy się dobra atmosfera i poczucie stabilizacji. Z tego powodu seniorzy rzadziej podejmują decyzje o zmianie pracy i są bardziej przewidywalni. Potrafią też być bardzo lojalnymi pracownikami, mocno związanymi z przedsiębiorstwem. Zazwyczaj więcej o nim wiedzą oraz znacznie lepiej od swoich młodszych kolegów orientują się w branży, w jakiej ono działa. Osoby starsze mocniej angażują się w sprawy firmy oraz powierzoną im pracę. Mają szerokie i całościowe spojrzenie na działalności organizacji, a decyzje podejmują bardziej racjonalnie. Cechuje ich też większa dojrzałość i stabilność emocjonalna oraz cierpliwość, której niejednokrotnie brakuje młodym, i na ogół wyższa kultura osobista.

Z wiekiem zwiększa się także poczucie odpowiedzialności i obowiązku. Bogata i szeroka wiedza

[7] Filiks A., Kosy K., *Zarządzanie wiekiem pracowników*, Konferencja dla branży HR, 21.10.2010, s.32

Tabela 4. Charakterystyka pracowników z pokolenia Baby Boomers

BABY BOOMERS
Przyzwyczajeni i gotowi do zmian – uczestnicy procesów transformacyjnych. Elastycznie podchodzą do nowych zadań – promowali proaktywne postawy. Adaptują się do mieszanych zespołów – potrafią współpracować i budować relacje (umiejętność ta rośnie wraz z wiekiem). Mają apetyt na wiedzę i rozwój – pokonywali różnice technologiczne i bariery językowe, zdobywali nowe umiejętności i nadal mają takie potrzeby. Skutecznie i wydajnie realizują zadania (z wiekiem rośnie umiejętność oglądu rzeczywistości w szerszym kontekście, przewidywania skutków działań, ekspresja słowna i kultura pracy). Mają motywację do pracy – mają potrzebę uczestnictwa w życiu zawodowym, utrzymywania kontaktów społecznych i niechęć do przejścia na emeryturę. Są lojalni i nie uczestniczą w wyścigu o pozycje i stanowiska. Utrzymują aktywność fizyczną i dbają o zdrowie. Nie zawsze są drożsi, często są gotowi na zmianę warunków pracy i płacy.

Źródło: Filiks A., Kosy K., Zarządzanie wiekiem pracowników, Konferencja dla branży HR, 21.10.2010, s.24

oraz zróżnicowane doświadczenie, wynikające ze stażu pracy i długoletniej praktyki zawodowej pozwala osobom starszym dokonać trafnej oceny możliwości realizacji zadania. Znają swoje ograniczenia, dzięki czemu rzadziej popełniają błędy. Są bardziej zdyscyplinowani, samodzielni i nie wymagają tak częstej kontroli. W rzeczywistości są też bardziej dyspozycyjni i mobilni od swoich młodszych kolegów i koleżanek, co wynika z ustabilizowanej sytuacji rodzinnej.

Osoby po 50 roku życia mają w pracy większy potencjał społeczny i psychologiczny niż ludzie młodzi. Charakteryzują się bardziej prospołecznymi zachowaniami. Potrafią dzielić się posiadaną wiedzą i doświadczeniami oraz chętnie pracują w zespole. Cechuje ich zdecydowanie większa orientacja na kooperację niż współzawodnictwo – co z punktu widzenia pracodawcy może być bardzo ważne. Chęć współpracy z innymi oraz orientacja na wspólny rozwój łagodzi bowiem twardą, proefektywnościową kulturę korporacyjną, co z kolei pozwala stworzyć bardziej sprzyjające warunki do pracy.

Oczywiście nie wszyscy pracownicy z grupy 50+ są jednakowi. Jest to grupa niezwykle zróżnicowana. Są w tej grupie osoby w różnym wieku, różnej płci, o różnych kwalifikacjach, wykształceniu, doświadczeniach i postawach życiowych. Są naukowcy, artyści, menedżerowie, pracownicy biurowi, rolnicy, są wreszcie osoby bezrobotne. Wewnętrzne różnice w ramach analizowanej grupy wynikają także z takich czynników, jak: samoocena, odczuwanie bezradności, motywacja i podejście do pracy, cechy osobowości, skłonność/umiejętność uczenia się przez całe życie czy ogólna energia życiowa[8]. Jedni są bardzo zachowawczy i nie chcą nabywać nowych kompetencji, inni zawsze i wszędzie będą otwarci na doświadczenia, poszukujący nowości, aktywni, nadążający za duchem czasu.

Z biegiem lat zmieniają się jednak ich umiejętności i cechy, które mogą wpływać na jakość i rodzaj wykonywanej pracy. Między innymi w Finlandii prowadzone są badania dotyczące uwarunkowań zawodowych zależnie od wieku (tzw. Work Ability Index). Wynika z nich, że o ile z wiekiem zmniejsza się rola predyspozycji fizycznych, a także słabnie zdolność koncentracji (po 45. roku życia), o tyle nieustannie rośnie waga doświadczenia i kumulowanej przez lata wiedzy „długoterminowej". Cechy te można by nazwać „mądrością zawodową", co daje dobre podstawy do sformułowania nowych funkcji zawodowych dla starszych pracowników w systemie mentoringu, tutoringu, coachingu, wewnętrznych form szkoleń i konsultacji czy szeroko rozumianego prowadzenia młodszych[9].

[8] Moderator (2011), *NIEAKTYWNE ZAWODOWO OSOBY 50+, ich sytuacja i możliwości na rynku pracy, Raport z wywiadów zogniskowanych z pracodawcami, przedstawicielami instytucji rynku pracy oraz trenerami*, Projekt „SILVER TEAM czyli potęga doświadczenia", Dobre Kadry Sp. z o. o., Wrocław

[9] Schimanek T.: *Co to jest zarządzanie wiekiem?* [w:] Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010

2

Dojrzały pracownik jako mentor, tutor, coach

Odpowiednio wykorzystany potencjał intelektualny dojrzałego pracownika może okazać się cennym wsparciem w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji. Dojrzali pracownicy obok długoletniego doświadczenia zawodowego i życiowego posiadają bowiem kompetencje i wiedzę, której brakuje młodszym. Mogą zatem pełnić funkcje mentorów, tutorów i coachów w stosunku do swoich młodszych kolegów, pozwalając jednocześnie na zachowanie ciągłości zasobów wiedzy i umiejętności w zespołach pracowniczych. Badania przeprowadzone w 2009 przez Pentor Research International dla Dolnośląskiego Wojewódzkiego Urzędu Pracy potwierdzają powyższe założenie. Na ich podstawie można wyciągnąć następujące wnioski[10]:

- osoby powyżej 50 roku życia postrzegane są przez pracodawców przede wszystkim jako posiadające duże doświadczenie zawodowe,
- zdaniem pracodawców przedstawiciele tej grupy wiekowej są zdyscyplinowani, sumienni i odpowiedzialni,
- osoby z analizowanej grupy pozostające bez pracy oprócz problemów związanych niezaspokojeniem potrzeb finansowych, zwracają uwagę na ogromne znaczenie kontaktów międzyludzkich oraz satysfakcji zawodowej, jaką daje praca.

[10] *Diagnoza sytuacji osób defaworyzowanych na rynku pracy.* Raport podsumowujący badania przeprowadzone przez Pentor Research International dla Dolnośląskiego Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Wałbrzychu w ramach projektu pt. „Bariery i szanse wsparcia i obsługi tzw. trudnego klienta instytucji rynku pracy na terenie Dolnego Śląska", Wałbrzych 2010

Konfrontując wyniki powyższych badań z faktem, że przedsiębiorstwa coraz częściej borykają się z niedoborem kadry odpowiednio przygotowanej do podjęcia pracy, konkluzja jest jedna. Doskonałym sposobem na wykorzystanie wiedzy, doświadczenia i zaangażowania osób po 50 roku życia przy jednoczesnym zachowaniu kapitału wiedzy wewnątrz firmy, jest umożliwienie doświadczonym pracownikom pełnienia roli mentorów, tutorów czy coachów dla pracowników o mniejszym doświadczeniu. Jest to szczególnie istotne wobec coraz większego znaczenia kapitału intelektualnego dla rozwoju organizacji oraz zdobywania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej.

W tym miejscu warto nieco przybliżyć na czym polegają poszczególne formy rozwijania kadr (rys. 2).

2.1. MENTORING

Odyseusz wyruszając pod Troję powierzył opiekę nad swoim synem Telemachem przyjacielowi imieniem Mentor, prosząc go o wychowanie i wykształcenie syna na dzielnego wojownika i uczciwego człowieka. Stąd mianem mentorów określa się godnych naśladowania mistrzów, których przykład inspiruje i pobudza do rozwoju osoby mniej doświadczone, gotowe z takiego wsparcia skorzystać.

ISTOTA MENTORINGU

Współcześnie mentoring zdobywa coraz większą

MENTORING	interaktywna forma wsparcia w rozwoju zarówno zawodowym jak i pozazawodowym, udzielana przez osobę doświadczoną, będącą wzorem do naśladowania (mentor) osobie mniej doświadczonej (mentee)
TUTORING	planowany proces rozwoju wiedzy i umiejętności zawodowych studenta/pracownika (tutee), oparty o prowadzoną wraz z tutorem dyskusję nad sposobem pracy i efektami wykonywanych zadań
COACHING	pomoc udzielana drugiej osobie (coachee) we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez pobudzanie do refleksji nad tym, jak stosuje konkretną umiejętność i/lub wiedzę; rolą coacha jest zadawanie trafnych pytań

Rysunek 2. Definicja mentoringu, tutoringu i coachingu
Źródło: Opracowanie własne

popularność jako forma wspierania rozwoju kariery zawodowej młodych, niedoświadczonych pracowników oraz jako sposób na zatrzymanie wiedzy i doświadczenia wewnątrz firmy. Podobnie jak tutoring i coaching, mentoring bazuje na zaangażowaniu mentee (ucznia), jego pracy, przemyśleniach i wnioskach.
Rolą mentora jest odkrywanie wraz z mentee różnych dróg osiągnięcia celu, inspirowanie do poszukiwań, służenie radą i wsparciem. Istotnym warunkiem powodzenia relacji mentoringowej jest dobrowolność udziału obu stron w tej relacji oraz możliwość wyboru mentora przez mentee (tzw. dopasowanie).
W trakcie trwania relacji mentoringowej – okres ten wynosi od kilku miesięcy nawet do kilku lat – realizowany może być szeroki zakres celów, od wyboru własnej ścieżki kariery przez mentee, poprzez wsparcie w osiąganiu kamieni milowych w drodze do wyznaczonego celu aż po możliwość przedyskutowania czy uzyskania rady odnośnie codziennych problemów.

2.2. TUTORING

Nazwa tej metody kształcenia wywodzi się od pojęcia tutor – rozumianego jako opiekun i wychowawca. W anglosaskich uniwersytetach i kolegiach tutorzy są swego rodzaju wychowawcami, pełniącymi nadzór nad studiami przydzielonej im grupy lub pojedynczych studentów. Tutoring akademicki może obejmować studia w ramach jednego przedmiotu i trwać np. jeden semestr, może też stanowić szerszą i bardziej długotrwałą formę pracy w ramach programu studiów.

ISTOTA TUTORINGU

Tutoring w środowisku pracy ściśle łączy się z pierwotną definicją. Jest pojmowany jako zaplanowany proces rozwoju pracownika, który następuje we wspierającej relacji tutee (pracownika-ucznia) z drugą osobą – tutorem. Zadaniem tutora jest w tym wypadku wprowadzanie nowego pracownika (ucznia) w tajniki wykonywanej pracy przy minimalnym udziale instruktarzu, za to przy maksymalnie dużym zaangażowaniu i aktywności ucznia, polegającej na wykonywaniu zadań, analizie efektów własnej pracy i wyciąganiu wniosków. Wykorzystanie potencjału i samodzielności ucznia jest kluczowe w tej formie rozwoju.
W tej formie pracy – w odróżnieniu od mentoringu – nie jest konieczne umożliwienie *tutee* wyboru tutora, z tego względu, że relacja tutoringowa z założenia nie jest tak ścisła i długotrwałą, jak w przypadku mentoringu. Tutoring, trwający najczęściej kilka miesięcy, obejmuje pełen rozwój umiejętności i kompetencji w wybranych obszarach, związanych z podejmowanym zakresem obowiązków i odpowiedzialności.

2.3. COACHING

Słowo coaching pochodzi od angielskiego słowa „coach", które najczęściej tłumaczone jest jako „trener", choć oznacza również „powóz" lub „dalekobieżny autobus". Skojarzenie z trenerem

sportowym nie jest przypadkowe, wszak początki coachingu w dzisiejszym rozumieniu – również w kontekście biznesowym – zaczerpnięte zostało z przełomowej książki Tima Gallowey'a pt. *„The inner game of tennis"*, w której autor ukazuje ogromne znaczenie wewnętrznego nastawienia zawodnika – jego wewnętrznej gry, która toczy z samym sobą. Gallowey podkreśla kluczowe znaczenie tego procesu dla wyników realnie rozgrywanych meczów. Dlatego odchodząc od tradycyjnego treningu opartego na udzielaniu rad proponuje metodę opartą o zadawanie zawodnikowi odpowiednich pytań, odwołujących się do jego doświadczeń i nastawień.

ISTOTA COACHINGU

Ta popularna od kilku lat w Polsce forma rozwijania kompetencji kadr, podobnie jak coaching sportowy, bazuje na pobudzaniu do refleksji i rozwoju poprzez zadawanie pytań, a co za tym idzie, podobnie jak tutoring, opiera się w głównej mierze na aktywności i potencjale coachee (osoby korzystającej z coachingu). Coaching różni się jednak od tutoringu zakresem udzielanego wsparcia, jego celem oraz rolą pełnioną przez coacha. O ile tutoring w środowisku pracy dotyczy szerszego zakresu umiejętności oraz wiedzy, związanych z wykonywanym zawodem, o tyle coaching biznesowy skoncentrowany jest na wybranej kompetencji, którą coachee chce rozwijać. Cel coachingu jest więc najczęściej węższy, niż cel tutoringu. Jest nim rozwinięcie lub nabycie konkretnej kompetencji czy też wypracowanie rozwiązania konkretnej sytuacji – a to wszystko przy wsparciu coacha, którego rolą jest przede wszystkim zadawanie pytań, będących bodźcem do własnych przemyśleń i decyzji coachee. Aktywność, zaangażowanie i odpowiedzialność coachee są w tej relacji kluczowe.

2.4. PORÓWNANIE MENTORINGU, TUTORINGU I COACHINGU

Mimo zaznaczonych różnic (tab.5) wszystkie trzy wymienione formy pracy posiadają istotną cechę wspólną: oparte są na indywidualnej i partnerskiej relacji, dialogu między osobą wspierającą i wspieraną w rozwoju oraz na wzajemnym szacunku. W tym znaczeniu są to elitarne podejścia do kształcenia kadr, nie opierające się na masowym kształceniu, lecz adresowane do wybranych

Tabela 5. Prorównanie mentoringu, tutoringu i coachingu

	MENTORING	TUTORING	COACHING
Zakres celów	szeroki: nastawienie na rozwój wielu obszarów kompetencji, udzielanie rad oraz wsparcia w osiąganiu nawet dalekosiężnych celów	umiarkowany: nastawienie na rozwój kompetencji w wybranych obszarach, udzielanie wsparcia w osiąganiu celów, związanych z konkretnym obszarem kształcenia	wąski: nastawienie na rozwój ściśle określonych kompetencji (może być ich kilka),udzielanie wsparcia w rozwiązywaniu bieżących problemów
Wykorzystanie wiedzy oraz doświadczenia osoby wspierającej rozwój	mentor w dużym stopniu bazuje na własnych doświadczeniach i wiedzy, dyskutując z mentee różne możliwości rozwiązań	tutor w dużym stopniu bazuje na własnej wiedzy, dyskutując z tutee różne możliwości rozwiązań, w konstruktywny sposób oceniając je	coach w pewnym stopniu bazuje na własnej wiedzy, jednak wiedza i doświadczenie coachee ma znaczenie priorytetowe w poszukiwaniu rozwiązań
Czas trwania	długi: relacja mentoringowa może trwać nawet kilka lat	umiarkowany: czas trwania to najczęściej 6-12 miesięcy	krótki: skupiony na celach, w zależności od zakresu kilka lub kilkanaście spotkań

Źródło: Opracowanie własne

odbiorców i zapewniające precyzyjnie ukierunkowany rozwój jednostki.
Wszystkie prezentowane metody umożliwiają nie tylko transfer tzw. wiedzy jawnej, łatwej do zwerbalizowania i nabycia w trakcie tradycyjnych szkoleń (np. procedury), ale pozwalają również na efektywne nabywanie tzw. wiedzy ukrytej, kształtowanej wraz z doświadczeniem jednostki i nierzadko trudnej do zakomunikowania[11].
Wspólnym obszarem jest także paleta narzędzi, stosowanych podczas spotkań a także kompetencje społeczne niezbędne do pracy z ludźmi, w tym umiejętność zadawania pytań (tab.6).

Tabela 6. Przykładowe narzędzia[12] i pytania wykorzystywane podczas spotkań mentoringowych / tutoringowych / coachingowych

	MENTORING	TUTORING	COACHING
Przykładowe narzędzia	• prowadzenie dyskusji opartej o dialog i zadawanie pytań • przyjmowanie roli „adwokata diabła" • aktywne słuchanie • wyznaczanie celów, np. w oparciu o model SMART • wyznaczanie zadań • udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej • analiza SWOT • technika GROW		
Przykładowe pytania	• Co w twojej pracy sprawia ci trudność? • Nad czym chcesz pracować? • Jakie cele chcesz osiągnąć? W jakim czasie? • W jaki sposób chcesz wykonać to zadanie? • Jakie widzisz potencjalne problemy, które mogą utrudnić ci osiągnięcie celu? • Co pomoże ci osiągnąć cel? • Czego ci brakuje aby go osiągnąć? • Jakie widzisz opcje realizacji celu/wykonania zadania? • Jak możesz pokonać bariery, które przed tobą stoją? • Jakiego wsparcia potrzebujesz? • Kto może udzielić ci wsparcia?		• W jaki sposób wykonałeś zadanie? • Jakie były konsekwencje takiego działania? • Jakie to ma znaczenie dla ciebie/dla firmy? • Co zadecydowało o wyniku? • Z czego jesteś zadowolony? • Co poprawiłbyś w wykonaniu zadania? • Jak teraz przygotujesz się do wykonania tego zadania? • Jak je wykonasz?

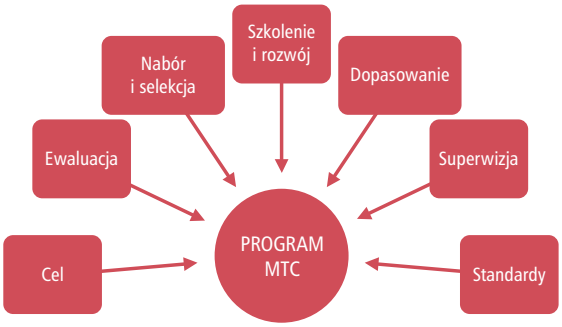
Źródło: Opracowanie własne

[11] Łychmus P., *Coaching oparty na wiedzy w treningach kierowniczych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 11
[12] Opis narzędzi znajduje się w załączniku.

3

Wdrażanie programów MTC

Mentoring, tutoring czy coaching wdrażane są na całym świecie zarówno w sektorze publicznym jak i prywatnym, w dużych przedsiębiorstwach, małych firmach, w oświacie, wolontariacie, wśród bezrobotnych czy zagrożonych wykluczeniem społecznym. Przykłady projektów różnią się między sobą celem, zakresem, podejmowanymi działaniami oraz przyjętymi standardami. Niezależnie jednak od występujących różnic, aby skonstruować skuteczny program MTC należy pamiętać o kilku wspólnych dla tych programów elementach[13] – kolejnych etapach związanych z ich wdrażaniem. Kroki te zostały opisane poniżej. (rys. 3) Ich przemyślenie oraz właściwe zaplanowanie może przybliżyć organizację decydującą się na wdrożenie programu z zakresu mentoringu, tutoringu lub coachingu do osiągnięcia założonych celów związanych z efektywnym rozwojem kadr.



Rysunek 3.
Elementy konieczne do budowy programów MTC
Źródło: Opracowanie własne

[13] Meggison D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokes P., Garrett-Harris R., *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008, s. 21

3.1. ETAPY WDRAŻANIA PROGRAMÓW MTC

CEL PROGRAMU

Mentoring, tutoring i coaching stosowane są w organizacjach jako odpowiedź na konkretne problemy czy potrzeby, np.: trudność utrzymania określonych specjalistów czy problem integracji pracowników wywodzących się z różnych grup społecznych. Mistrz i uczeń muszą mieć świadomość celu jaki powinni osiągnąć i identyfikować się z nim. Brak takiej zgodności może prowadzić do niezrozumienia, konfliktów a w rezultacie niezrealizowania celów i zmarnowania nakładów poniesionych na organizację programu.

EWALUACJA

W trakcie realizacji programów ewaluacja następuje w trakcie lub po zakończeniu pracy jednakże świadomość kryteriów oceny skuteczności pracy pozwoli stronom na lepsze zrozumienie określonych celów a przez to ich pełniejszą realizację. Pomocne może być udzielenie odpowiedzi na poniższe pytania:

- Na podstawie czego można będzie uznać, że projekt był skuteczny?
- Jakie kryteria zostaną wykorzystane w ocenie?
- Jak na podstawie wybranych kryteriów przeprowadzona zostanie ocena?

REKRUTACJA I SELEKCJA

Aby określić do jakiej grupy osób kierowany będzie dany program należy przemyśleć:

- Kto może przyjąć rolę ucznia?
- Jakie cechy, doświadczenie, wiedza sprawią, że mentor, tutor czy coach będzie wiarygodny dla ucznia?
- Czy projekt ma być tak samo dostępny dla obu stron relacji?
- Jakie bodźce będą motywowały obie strony relacji do udziału w projekcie?

Tak określone informacje pozwolą przygotować plan rekrutacji, która przyciągnie osoby kierowane motywacją rozwoju a nie realizację innych celów osobistych. W sytuacji dużej liczby zainteresowanych należy dokonać bardziej sprecyzowanego opisu oczekiwanych cech ucznia i mistrza i przeprowadzić selekcję ostatecznej grupy uczestników programu.

SZKOLENIE I ROZWÓJ

Przede wszystkim należy wesprzeć mistrza w sprostaniu zadaniu osiągnięcia celów wyznaczonych w programie. Podstawą są więc umiejętności potrzebne w czasie rozmowy z uczniem takie jak aktywne słuchanie czy zadawanie odpowiednich, otwartych pytań. Mistrz musi też otrzymać przygotowanie pod względem metod i technik w czasie pracy z uczniem, które przenoszą skupienie i aktywność na stronę ucznia i pozwalają pracować nad jego rozwojem. Nie można oczywiście zapomnieć o aspektach działania, kultury czy władzy w organizacji realizującej projekt, które również powinny być zintegrowane w pracę rozwojową.

DOPASOWANIE

Połączenie mistrza i ucznia w efektywny zespól jest najtrudniejszym etapem budowania programu MTC i w dużej mierze decyduje o jego całkowitym sukcesie lub porażce. Kryteria dopasowania bezpośrednio wywodzą się z celu. Oznacza to, że jeżeli celem programu jest wsparcie w integracji młodych pracowników w struktury firmy, to zasadniczo należałoby w pary połączyć pracowników bardziej doświadczonych z mniej doświadczonymi. Należy jednak wziąć pod uwagę takie aspekty jak: formy kontaktu mistrza i ucznia (fizyczna odległość), podobieństwa i różnice osobowościowe (znaleźć balans między ilością różnic, które spowodują wzajemne zainteresowanie stron dalszym poznaniem ale nie uniemożliwią komunikacji w ogóle).

SUPERWIZJA

Jest to element zwiększający zaradność mistrza wobec ucznia i jego problemów. Na etapie planowania należy określić:

- kto będzie prowadził monitoring postępów,
- jakie kompetencje powinna posiadać osoba monitorująca,
- kiedy jest odpowiedni moment, na przeprowadzenie superwizji,
- doprecyzowanie kogą należy objąć superwizją.

Wsparcia w postaci superwizji potrzebują zarówno mistrzowie jak i uczniowie. Można ją zapewnić przez następujące działania:

- aplikacja rozwijanych kompetencji w działanie,
- spotkania grupowe uczestników,
- praca nad kompetencjami w grupach itp.

STANDARDY

Coraz szerzej mówi się o certyfikowaniu i akredytowaniu umiejętności mentorów, tutorów czy coachów. Planując program można zaplanować realizację MTC według standardów określonych przez organizacje specjalistyczne i umożliwić mistrzom formalne udokumentowanie podniesienia zdobytych kompetencji.

3.2. PRAKTYCZNE ASPEKTY WDRAŻANIA PROGRAMÓW MTC

Przy wdrażaniu rozwiązań z zakresu MTC podstawową kwestią jest wybranie odpowiedniego programu w zależności od zidentyfikowanych w organizacji potrzeb oraz określenie jego celu i ram organizacyjnych. Można się do tego posłużyć schematem przedstawionym na poniższym rysunku (rys. 4).

CO CHCESZ ZROBIĆ?		
• rozwinąć u pracownika wiele obszarów kompetencji • wesprzeć pracownika w realizacji dalekosiężnych celów	• rozwinąć u pracownika szerszy obszar kompetencji • wesprzeć pracownika w osiągnięciu konkretnych celów edukacyjnych	• rozwinąć u pracownika ściśle określone kompetencje • wesprzeć pracownika w wykonywaniu codziennych obowiązków
zastosuj **MENTORING**	zastosuj **TUTORING**	zastosuj **COACHING**

Rysunek 4. Wybór odpowiedniego programu MTC
Źródło: Opracowanie własne

3.2.1. MENTORING
JAK OKREŚLIĆ CEL PROGRAMU

Program mentoringu ma za zadanie wesprzeć jednego z pracowników w rozwinięciu wielu obszarów kompetencji lub realizacji celów długoterminowych dzięki współpracy z pracownikiem bardziej doświadczonym. Przykłady celów programów mentoringowych zamieszczono poniżej (tab.7)

KTO MOŻE ZOSTAĆ MENTOREM

Mentorami stają się osoby posiadające wiedzę oraz doświadczenie w zakresie, objętym mentoringiem, cieszące się szacunkiem otoczenia, posiadające opinię godnych naśladowania, chętne do dzielenia się wiedzą i wykazujące przy tym wysoki poziom kompetencji społecznych oraz znajomością narzędzi pracy mentora (rys. 5).

MENTORING
– WSKAZÓWKI ORGANIZACYJNE

Programy mentoringowe mają charakter szeroko zakrojonych działań długofalowych. Czas trwania mentoringu waha się najczęściej od 10 miesięcy nawet do kilku lat.
Optymalna częstotliwość spotkań w pierwszych 6-8 miesiącach trwania projektu mentoringowego wynosi od jednej do dwóch sesji w miesiącu, w kolejnych miesiącach nie częściej niż raz w miesiącu. Ostateczna decyzja odnośnie ilości sesji powinna jednak należeć do osób, biorących udział w projekcie i odpowiadać ich oczekiwaniom i potrzebom. Czas trwania jednego spotkania mentoringowego to ok. 90-120 minut.
W relacji mentoringowej strony mogą korzystać z różnych form kontaktu, np.:

- indywidualne spotkania bezpośrednie,
- kontakt za pośrednictwem komunikatorów internetowych,
- rozmowy telefoniczne,
- korespondencja mailowa.

Tabela 7. Przykładowe cele programów mentoringowych

PROGRAMY MENTORINGOWE
• Wsparcie nowo przyjętych pracowników w opracowaniu ścieżki kariery. • Wsparcie pracowników nie posiadających wykształcenia wyższego w zdobyciu dodatkowych kompetencji zawodowych. • Wsparcie pracowników z 10 letnim stażem pracy w wykształceniu postaw i umiejętności. menedżerskich, planistycznych, kontrolnych i motywacyjnych aby przygotować ich do kierowania grupami projektowymi.

Źródło: Opracowanie własne

DOBRY MENTOR	• posiada szeroką wiedzę i bogate doświadczenie • jest gotowy i chętny do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem • nawiązuje partnerską relację z mentee • pozwala mentee na wybór własnej drogi rozwoju • inspiruje mentee do uczenia się przez doświadczenie idyskusję • darzy szacunkiem podopiecznego, zachęcając go dopodejmowania własnych decyzji i wyciągania wniosków • służy radą i pomocą, kiedy mentee tego potrzebuje • pomaga odkrywać i rozwijać potencjał mentee • wykazuje wysokie kompetencje społeczne oraz cierpliwość • posiada przygotowanie metodyczne do prowadzenia mentoringu

Rysunek 5. Cechy dobrego mentora
Źródło: Opracowanie własne

3.2.2. TUTORING
JAK OKREŚLIĆ CEL PROGRAMU

Program tutoringu ma za zadanie wesprzeć jednego z pracowników w rozwinięciu szerszego obszaru kompetencji lub realizacji celów edukacyjnych z konkretnego obszaru kształcenia dzięki współpracy z pracownikiem bardziej doświadczonym. Przykłady celów programów tutoringowych zamieszczono poniżej (tab.8)

KTO MOŻE ZOSTAĆ TUTOREM

Rolę tutorów mogą objąć osoby, dysponujące wiedzą i doświadczeniem w zakresie, którego dotyczy tutoring, oraz wykazujące się wysokim poziomem kompetencji społecznych i znajomością metodyki prowadzenia tutoringu (rys. 6).

TUTORING
– WSKAZÓWKI ORGANIZACYJNE

Czas trwania relacji tutoringowej zamyka się najczęściej w granicach 6-12 miesięcy.
Optymalna częstotliwość spotkań tutora i tutee to 2-4 spotkań w miesiącu. Czas trwania jednego spotkania tutoringowego wynosi ok. 90 minut.
W relacji tutoringowej najlepszą formą kontaktu jest spotkanie bezpośrednie, indywidualne lub w niewielkiej 2-3 osobowej grupie tutee, realizujących podobny cel.

Uzupełniające formy kontaktu w relacji tutoringowej, nie zastępujące jednak bezpośrednich spotkań, to:

- rozmowy telefoniczne,
- kontakt za pośrednictwem komunikatorów internetowych,
- korespondencja mailowa.

Tabela 8. Przykładowe cele programów tutoringowych

PROGRAMY TUTORINGOWE
• Wsparcie nowo przyjętych pracowników w opracowaniu planu realizacji wyznaczonych celów zawodowych na kolejne 6 miesięcy. • Wsparcie pracowników nie posiadających wykształcenia wyższego w zdobyciu tytułu mgr ekonomii. • Wsparcie pracowników z 10 letnim stażem pracy w wykształceniu postaw i umiejętności menedżerskich aby przygotować ich do kierowania grupami projektowymi.

Źródło: Opracowanie własne

DOBRY TUTOR	• posiada wiedzę i doświadczenie w zakresie objetym tutoringiem • jest gotowy i chętny do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem • nawiązuje partnerską relację z tutee • pozwala tutee na smamodzielne generowanie pomysłów iwyciaganie własnych wniosków • na drodze partnerskiej dyskusji koryguje wraz z tutee podjęte decyzje i wnioski • darzy szacunkiem podopiecznego • udziela konstruktywnej informacji zwrotnej • służy radą i pomocą, kiedy tutee tego potrzebuje • pomaga odkrywać i rozwijać potencjał tutee • wykazuje wysokie kompetencje społeczne oraz cierpliwość • posiada przygotowanie metodyczne do prowadzenia tutoringu

Rysunek 6. Cechy dobrego tutora
Źródło: Opracowanie własne

3.2.3. COACHING
JAK OKREŚLIĆ CEL PROGRAMU

Program coachingu ma za zadanie wesprzeć jednego z pracowników w rozwinięciu ściśle określonych kompetencji lub wesprzeć go w realizacji codziennych obowiązków dzięki współpracy z pracownikiem bardziej doświadczonym. Przykłady celów programów coachingowych zamieszczono poniżej (tab.9)

KTO MOŻE ZOSTAĆ COACHEM

Coachem może zostać osoba dysponująca ogólną wiedzą w obszarach, nad którymi pracuje z coachee, wykazująca się wysokim poziomem kompetencji społecznych oraz znajomością metodyki prowadzenia coachingu (rys. 7).

COACHING
– WSKAZÓWKI ORGANIZACYJNE

Programy coachingowe, skierowane na osiągnięcie wąsko zdefiniowanych celów rozwijania konkretnych kompetencji trwają zazwyczaj nie dłużej niż 6 miesięcy. Dokładny czas trwania coachingu jest oczywiście zależny od liczby rozwijanych kompetencji oraz częstotliwości spotkań, a także od zaangażowania coachee w pracę pomiędzy sesjami (wykonywanie „zadań domowych").
Sesje coachingowe powinny odbywać się w odstępach 7-14 dni. Czas trwania jednego spotkania coachingowego to ok. 60-90 minut.
W relacji coachingowej najlepszą formą kontaktu jest bezpośrednie spotkanie indywidualne, ewentualnie rozmowa telefoniczna.

Tabela 9. Przykładowe cele programów coachingowych

PROGRAMY COACHINGOWE
• Wsparcie nowo przyjętych pracowników w opracowaniu obsługi programu komputerowego. • Wsparcie pracowników nie posiadających wykształcenia kierunkowego w samodzielnej obsłudze klienta. • Wsparcie pracowników z 10 letnim stażem pracy w motywowaniu do lepszej pracy członków grup projektowych, którymi kierują.

Źródło: Opracowanie własne

DOBRY COACH	• nie musi posiadać doświadczenia w zakresie objętym coachingiem, powinien jednak dysponować przynajmniej ogólną wiedzą w obszarach, nad którymi pracuje z coachee • wykazuje wysokie kompetencje społeczne • potrafi nawiązać dobrą, opartą na wzajemnym szacunku relację z coachee • inspiruje i motywuje coachee do samodzielnego generowania pomysłów i wyciągania własnych wniosków oraz dopodejmowania decyzji dotyczących dalszych działań • potrafi zadawać inspirujące pytania • jeśli to wskazane – udziela konstruktywnej informacji zwrotnej • nie udziela rad, pozwalając mentee na samodzielne rozwiązanie problemu • pomaga odkrywać i rozwijać potencjał coachee w ustalonym, najczęściej wąskim zakresie • posiada przygotowanie metodyczne do prowadzenia coachingu

Rysunek 7. Cechy dobrego coacha
Źródło: Opracowanie własne

3.3. KORZYŚCI I WYZWANIA ZWIĄZANEZ WPROWADZANIEM PROGRAMÓW MTC

Wprowadzenie w przedsiębiorstwie programu mentoringu, tutoringu lub coachingu przynosi szereg korzyści zarówno osobom pełniącym funkcje mentora, tutora czy coacha, jak i ich podopiecznym oraz pracodawcom. Poniżej dokonano zestawienia kluczowych pożytków, jakie działania te dostarczają zainteresowanym.

KORZYŚCI DLA PRACODAWCY:

- możliwość korzystania z cennej wiedzy i doświadczenia pracowników 50+,
- umożliwienie transferu pomiędzy pracownikami cennej wiedzy ukrytej, trudnej do przekazania podczas tradycyjnych szkoleń,
- zatrzymanie kapitału intelektualnego w firmie,
- wzrost motywacji pracowników,
- przygotowanie do pracy i wsparcie młodszych pracowników, w tym następców osób starszych,
- konstruktywne połączenie perspektyw osób w różnym wieku,
- ograniczenie liczby szkoleń, prowadzonych przez firmy zewnętrzne,
- urzeczywistnianie w praktyce idei „organizacji uczących się".

KORZYŚCI DLA PRACOWNIKÓW PEŁNIĄCYCH ROLĘ MENTORÓW / TUTORÓW / COACHÓW:

- możliwość „wychowania" kompetentnego współpracownika lub następcy,
- poczucie wpływu i odpowiedzialności za rozwój przedsiębiorstwa,
- czerpanie z nowoczesnej wiedzy i poznawanie perspektywy młodych pracowników,
- poznawanie narzędzi pracy z podopiecznymi w trakcie szkoleń dla mentorów / tutorów / coachów,
- rozwijanie własnych kompetencji społecznych,
- satysfakcja związana z pełnieniem roli autorytetu,
- poczucie bycia docenionym.

KORZYŚCI DLA PRACOWNIKÓW KORZYSTAJĄCYCH ZE WSPARCIA:

- możliwość czerpania z bogatej wiedzy, i doświadczenia starszych współpracowników,
- możliwość dokonywania systematycznej, wspieranej przez „mistrza" autorefleksji nad własnym postępowaniem i rozwojem,
- nabywanie kompetencji ściśle odpowiadających specyfice pracy oraz potrzebom jednostki,
- poczucie bycia traktowanym podmiotowo,
- wzrost motywacji do pracy,
- możliwość dzielenia się z osobami doświadczonymi nowoczesną wiedzą i własnymi pomysłami rozwiązań,
- rozwijanie własnych kompetencji społecznych oraz umiejętności analizy i wyciągania wniosków.

Niestety podczas wdrażania analizowanych programów mogą też pojawić się pewne trudności i wyzwania, którym trzeba będzie stawić czoła. Potencjalne problemy, podobnie jak i korzyści, dotyczą trzech analizowanych grup.

WYZWANIA / TRUDNOŚCI DLA PRACODAWCY:

- zachęcenie stron do nawiązania współpracy rozwojowej,
- pokonanie u osób starszych obaw przed przekazywaniem wiedzy i dzieleniem się doświadczeniem (obawy mogą dotyczyć np. przedwczesnych zwolnień),
- zorganizowanie dla pracowników szkoleń przygotowujących do roli mentora / tutora / coacha.

WYZWANIA / TRUDNOŚCI DLA PRACOWNIKÓW PEŁNIĄCYCH ROLĘ MENTORÓW / TUTORÓW / COACHÓW:

- niechęć do przekazywania wiedzy i umiejętności w obawie przed przedwczesnym zwolnieniem ze stanowiska,
- niechęć do samorozwoju poprzez udzielanie wsparcia,
- niedostatek umiejętności interpersonalnych,
- trudności w nawiązywaniu relacji z pracownikami w odmiennym wieku,
- wygospodarowanie czasu na działania rozwojowe.

WYZWANIA / TRUDNOŚCI DLA PRACOWNIKÓW KORZYSTAJĄCYCH ZE WSPARCIA:

- trudności w nawiązywaniu relacji z pracownikami w odmiennym wieku,
- wygospodarowanie czasu na działania rozwojowe,
- niechęć do przyjęcia roli „ucznia" i bycia „pouczanym",
- obawa przed przyjęciem dodatkowych obowiązków, których miałaby pozbywać się osoba prowadząca sesje MTC.

3.4. PODEJMOWANIE WYZWAŃ

Podstawą powodzenia projektów MTC w konkretnym przedsiębiorstwie jest prawidłowe zastosowanie opisanych wyżej kolejnych kroków związanych z ich tworzeniem i wdrażaniem. Biorąc jednak pod uwagę wykazy potencjalnych wyzwań i trudności dodatkową uwagę należy skierować na następujące działania:

CZYTELNA POLITYKA INFORMACYJNA

Chcąc zapobiec:

- obawom starszych pracowników przed nieprawdziwym wyobrażeniem o celu programów MTC, jakim mogą być dla nich przedwczesne zwolnienia,
- nieuzasadnionym obawom młodszych podopiecznych przed przyjmowaniem dodatkowych obowiązków i wyręczaniem osób starszych w ich pracy,
- błędnym wyobrażeniom MTC jako tradycyjnej metody nauczania, polegającej na pouczaniu i wykazywaniu błędów.

Konieczne jest dostarczenie pracownikom klarownych i wyczerpujących informacji odnośnie celu projektu, jego idei, metod pracy, przewidywanego czasu trwania itp.

W wypadku podejrzenia, że starsi pracownicy mogą obawiać się przedwczesnych zwolnień należy jasno i w zdecydowany sposób podkreślać cel projektu (rozwój pracowników a przez to rozwój firmy) oraz dementować ewentualne pogłoski o MTC jako narzędziu, służącemu zwolnieniom. Informacja o procedurze dopasowania (możliwość wyboru mentora przez mentee) oraz dobrowolności udziału w projektach mentoringowych stanowi dodatkowy ważny czynnik redukujący obawy stron przed nawiązaniem relacji.

DZIAŁANIA MOTYWUJĄCE PRACOWNIKÓW DO WZIĘCIA UDZIAŁU W PROJEKCIE

Obudzeniu lub wzmocnieniu motywacji pracowników do wzięcia udziału w projektach MTC mogą służyć m.in.:

- wyraźne przedstawianie osobistych korzyści dla obu stron relacji MTC, w tym satysfakcji z podjęcia nowego, ciekawego wyzwania,
- udzielanie werbalnego wsparcia i pochwał, związanych z deklaracją udziału w projekcie,
- zorganizowanie konkursu na „najlepszego", „najbardziej zaangażowanego", „najbardziej inspirującego" czy „najsympatyczniejszego" mentora, tutora, coacha,
- organizowanie półformalnych spotkań o charakterze integracyjnym, podsumowujących kolejne etapy programu,
- certyfikacja udziału w programie MTC dla ucznia lub posiadania kompetencji mentora, tutora lub coacha dla mistrza,
- zbudowanie nastroju wewnątrz firmy/organizacji promujących mistrzów jako filary ciągłości jej rozwoju aby uniknąć obawy mistrza przed „wykształceniem" specjalisty na swoje stanowisko.

ORGANIZACJA SZKOLEŃ DLA PRACOWNIKÓW

Szkolenia przyszłych mentorów, tutorów i coachów mogą być postrzegane przez pracodawców jako wyzwanie związane z kosztami zarówno finansowymi jak i czasowymi oraz trudnościami organizacyjnymi. Warto jednak wziąć pod uwagę, iż dobrze przeprowadzone szkolenia pozwalają:

- rozwijać kompetencje interpersonalne, cenne nie tylko w programach MTC, ale też w codziennym funkcjonowaniu zespołów pracowniczych,
- uświadomić wagę samorozwoju zarówno w roli prowadzącego jak i podopiecznego,
- wyraźnie pokazać korzyści dla obu stron, płynące z nawiązania relacji MTC,
- przygotować metodycznie do prowadzenia programów MTC.

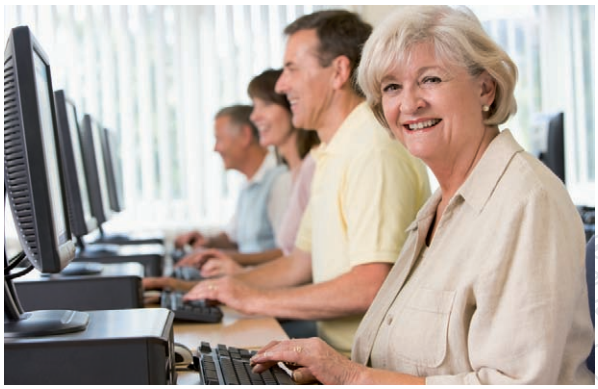
Rozważając organizację szkoleń dla potencjalnych uczestników programów MTC warto rozważyć również następujące praktyki:

- w firmach posiadających zespół trenerów wewnętrznych: wykorzystanie ich potencjału do prowadzenia szkoleń z metodyki MTC, po wcześniejszym przeszkoleniu przez profesjonalnych trenerów MTC,
- w firmach, w których istnieją „kafeterie" szkoleń: umieszczanie szkoleń z metodyki MTC, pozwalając na swobodny wybór tych szkoleń osobom zainteresowanym, aby w ten sposób dokonać naturalnej selekcji chętnych do udziału w projekcie,
- skorzystanie z funduszy unijnych.

ORGANIZACJA CZASU ORAZ MIEJSCA NA PROWADZENIE SESJI MTC

Programy MTC, jako jeden z mechanizmów wzmacniania i rozwijania zasobów kompetencyjnych firmy, mogą być z sukcesem realizowane w godzinach pracy uczestników i prowadzących. W przypadku zastosowania takiego rozwiązania należy możliwie precyzyjnie określić czas, potrzebny na poszczególne sesje (najczęściej 60--90 minut), ich liczbę i częstotliwość, tak aby nie dezorganizować wykonywania codziennych obowiązków. Konieczne jest również zapewnienie pracownikom miejsca, gdzie mogą swobodnie i bez niepowołanych świadków prowadzić rozmowę.

Jeżeli jednak z różnych względów spotkania w ramach projektów MTC nie mogą odbywać się w godzinach pracy, warto dodatkowo zmotywować uczestników, korzystając z pomysłów własnych bądź sugerowanych wyżej. Również w tym wypadku – w miarę możliwości – należy zapewnić odpowiednie miejsce na prowadzenie sesji.



4

Przykładowe projekty realizowane w innych krajach

W państwach charakteryzujących się wyższym poziomem rozwoju cywilizacyjnego świadomość procesu starzenia się społeczeństwa jest znacznie większa niż w Polsce. Wyraża się ona na poziomie ogólnym pozytywnym nastrojem społecznym, a na poziomie organizacji – szacunkiem i podkreślaniem wagi doświadczenia zdobytego przez lata pracy.

Od starszych pracowników w organizacji poza spełnianiem szeregu ról wynikających z ich stanowiska, oczekuje się także, że będą oni mistrzami dla młodszych pracowników. Bardziej doświadczeni pracownicy wcale nie muszą być przełożonymi, stają się mentorami, tutorami lub coachami dla tych, którzy dopiero rozwijających swoją karierę. Taka relacja nie musi być bardzo formalna czy zorganizowana ale daje możliwość weryfikacji postępowania i wyznaczania celów skutecznego rozwoju osobom młodym, gdyż mogą one liczyć na opinie i wskazówki osób patrzących na rozwój zawodowy z innej perspektywy[14].

W tej części przedstawionych zostanie kilka projektów z zakresu wydłużania aktywności zawodowej osób starszych, w których dzięki zaangażowaniu ich do roli mistrzów udało się osiągnąć szereg korzyści.

[14] http://economictimes.indiatimes.com/quickiearticleshow/9694146.cms

[15] http://www2.ed.gov/inits/americareads/readexam.html

4.1. PROGRAM TUTORINGU DLA DZIECI UNIWERSYTETU HARVARDU (USA)

Program zakładał współpracę starszych wiekiem wolontariuszy (większość stanowili emerytowani nauczyciele), którzy trzy razy w tygodniu spotykali się z uczniami pierwszej klasy, którzy mieli problemy z nauką. Tutorzy byli przygotowywani do realizacji zadania edukacyjnego przez specjalistów nauczania wczesnoszkolnego i mogli liczyć na ich wsparcie w trakcie projektu. Projektem objęte zostały dzieci wywodzące się z różnych środowisk etnicznych a jego efekty objęły nie tylko realizację celów bezpośrednich. U ponad 60% dzieci odnotowano poprawę jakości składania słów i czytania tekstu – niezależnie od tego czy język angielski był ich językiem ojczystym czy drugim. Udział w projekcie, do którego na tych samych warunkach zaproszono dzieci o zróżnicowanym pochodzeniu etnicznym poprawiła poziom tolerancji i istotnie zmniejszyła stres szkolny u dzieci.

W kolejnych latach projekt był rozszerzany i obejmował liczniejsze grupy dzieci i wolontariuszy[15].

Udział w projekcie umożliwił byłym nauczycielom, przyjmującym role tutorów dla dzieci, przedłużenie ich aktywności zawodowej. Pozwolił im na przekazanie swojej wiedzy i doświadczenia zebranego przez lata pracy w szkole kolejnym pokoleniom i pomoc dzieciom, bez której nie miałyby możliwości poprawnego rozwoju zgodnie z programem nauczania.

4.2. PROGRAM WSPARCIA MENTORINGOWEGO DLA OFIAR PRZEMOCY DOMOWEJ (UK)

Program skierowany był do kobiet będących ofiarami przemocy domowej. Rolę mentora przyjmowały inne kobiety w różnym wieku i posiadające różny bagaż doświadczeń – zazwyczaj jednak były to kobiety starsze, które w przeszłości także padły ofiarą przemocy domowej.
Uczestniczki do projektu kierowane były przez policję. Celem projektu było uświadomienie ofiarom przemocy, że mogą zmienić życie swoje i swoich dzieci jeżeli zdobędą się na odwagę i podejmą szereg działań. Wsparcie mentoringowe obejmowało kolejne etapy przemian psychologicznych zachodzących w ofiarach, z bieżącym wsparciem także podczas składania zeznań na policji czy w sądzie aż do momentu gdy osoba była gotowa do rozpoczęcia nowego życia wolnego od przemocy[16].
Program mentoringowy „The Lantern" nie dotyczył wprawdzie bezpośredniej aktywizacji osób starszych jednak praktyka pokazała, że umożliwił wielu starszym kobietom na przedłużenie swojej aktywności zawodowej i jednocześnie przyczynić się do realizacji celów społecznych.

4.3. PROGRAM MENTORINGU RÓŻNORODNOŚCI W BRITISH TELECOM (UK)

Program mentoringu w British Telecom został zaprojektowany dla Sieci Mniejszości Etnicznych i jest jednym z największych tego typu programów sponsorowanych przez pracodawców na świecie. Stworzono go aby zachęcić British Telecom do zwiększania różnorodności zatrudnienia a przez to promowania idei równości rasowej. Doprowadził on do stworzenia równych szans rozwoju zawodowego dla pracowników na wszelkich szczeblach rozwoju przez odkrycie swoich zdolności, zrozumienie kultury organizacji, pokonaniu barier i wzmocnieniu własnej kariery przez osiągnięcie pełni potencjału.

Role mentorów przyjmują starsi i bardziej doświadczeni pracownicy, którzy za pomocą coachingu, doradztwa i dzielenia się wiedzą, otaczają wolną od oceny opieką młodszych i bardziej zagubionych w strokturze firmy pracowników. Uczniowie zyskali pewność siebie, świadomość podejmowanych decyzji zawodowych i osobistych i znaleźli swoje miejsce w zróżnicowanej kulturowo firmie. Mentorzy z kolei odczuwają większą satysfakcję z pracy, lepszą orientację w poziomie swojej wiedzy i nowe spojrzenie na różnorodność w firmie. Firma jako organizator projektu zanotowała wyższy poziom motywacji pracowników (zarówno uczniów i mistrzów), wyższą jakość komunikacji oraz przekazywanie wartości kulturowych[17].

British Telecom jest firmą, której sukces oparty jest na wykorzystywaniu nowych technologii. Nie wszyscy pracownicy starsi wiekiem i doświadczeniem są w stanie nadążać za nieprzerwanym rozwojem branży IT. Powierzenie im roli mentorów dla młodych pracowników, którzy potrafią tworzyć nowe technologie ale nie odnajdują się w wielokulturowej firmie sprawiło, że osoby starsze otrzymały do spełnienia niezwykle ważną rolę – wsparcia w „wychowaniu" nowych pokoleń specjalistów, którzy zdecydują o przyszłości całej firmy. Program wdrożony w British Telecom okazał był kopiowany i wdrażany w wielu innych firmach na całym świecie.

[16] http://www.janfoundation.co.uk/
[17] Meggison D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokes P., Garrett-Harris R., *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008, s. 132-140

Podsumowanie po etapie testowania

Przedstawione programy mentoringowe realizowane w innych krajach potwierdzają, że pracownik w wieku 50+ może skutecznie pełnić rolę mistrza dla swoich młodszych kolegów, umożliwiając tym samym zatrzymywanie wiedzy wewnątrz organizacji, bez obaw, że przekazując ją młodszym będzie musiał z nimi konkurować. Praktyki zagraniczne dowodzą także, że doświadczony pracownik o tak zdefiniowanej roli jest zmotywowany do pracy, przez co on sam czerpie z niej satysfakcję a pracodawca wymierne korzyści.

Potraktowanie doświadczonego pracownika jako mentora, tutora czy coacha jest rozwiązaniem, które pozytywnie wyróżnia się na tle innych praktyk wydłużających aktywność osób starszych. Wykorzystując bowiem ich potencjał, podkreśla ono znaczenie wiedzy i doświadczenia zdobytego przez wiele lat pracy jako wartości, którą pracodawca może zatrzymać jedynie wtedy, gdy podejmie się budowy relacji ucznia i mistrza wśród pracowników.

Testowanie produktu realizowane było w trakcie seminariów upowszechniających. Niektórzy pracodawcy podkreślali, że stosują takie rozwiązania od lat z uwagi na specyfikę własnej działalności. Brak szkolnictwa zawodowego w wielu branżach – zawodach sprawia, że bez rozwiązań MTC, nie byłoby możliwe dalsze funkcjonowanie firmy ze względu na brak kompetentnej kadry. W takich firmach obserwuje się lukę pokoleniową i automatycznie lukę kompetencyjną.

Większość użytkowników uświadomiło sobie, że to właśnie problem luki kompetencyjnej może stanowić zagrożenie dla organizacji, i z tego względu uznali, że zaproponowane rozwiązania mają charakter użyteczny głównie z tego powodu, a także z uwagi na to, że MTC stanowi element niwelowania społecznych barier procesów generowania i transferu wiedzy w organizacjach.

Pracodawcy zwracali też uwagę na to, że wprowadzanie 'na siłę' rozwiązań MTC może przynieść mniej korzyści w stosunku do oczekiwanych. Dlatego ważne jest stopniowe implementowanie proponowanych rozwiązań, tak, aby z czasem stały się naturalną rutyną organizacyjną. I tylko wówczas będą przynosiły oczekiwane rezultaty. Bowiem wyłącznie wtedy, gdy MTC stanowi element kultury organizacyjnej może stać sie źródłem korzyści dla organizacji wynikających z dzielenia się wiedzą i doświadczeniami.

Rozwiązania funkcjonalne *Poradnika Doświadczony pracownik jako mentor, tutor, coach* nie wymagają długotrwałych szkoleń i innych przygotowań użytkowników. W efekcie produkt jest łatwy w zastosowaniu ze względu na jakość wskazówek organizacyjnych, określenie trudności dla pracodawcy i pracowników. Z kolei wskazanie potencjalnych korzyści stosowania produktu dopełnia wyobrażenia, co do programów MTC w praktyce.

Po fazie testowania nie zostały wprowadzone zmiany bowiem oceny osób testujących produkt – użytkowników potwierdzały użyteczność proponowanych rozwiązań. *Poradnik Doświadczony pracownik jako mentor, tutor, coach* został pozytywnie oceniony i w opinii użytkowników istnieje duże zapotrzebowanie na tego rodzaju produkty, mimo sporej oferty komercyjnej już występującej na rynku. O charakterze innowacyjnym i unikatowym rozwiązania świadczą przede wszystkim zaproponowane narzędzia, które mogą mentorzy, tutorzy i coachowie stosować w praktyce. Wysoko zostały ocenione praktyczne wskazówki odnoszące się do warunków stosowania każdego z rozwiązań oraz ramy merytoryczne programów mentoringowych, tutoringowych i coachingowych.

Literatura

[1] *Diagnoza sytuacji osób defaworyzowanych na rynku pracy.* Raport podsumowujący badania przeprowadzone przez Pentor Research International dla Dolnośląskiego Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Wałbrzychu w ramach projektu pt. „Bariery i szanse wsparcia i obsługi tzw. trudnego klienta instytucji rynku pracy na terenie Dolnego Śląska", Wałbrzych 2010

[2] *Europe in figures – Eurostat Yearbook 2010: Populations*, EUROSTAT 2010

[3] Filiks A., Kosy K., *Zarządzanie wiekiem pracowników*, Konferencja dla branży HR, 21.10.2010

[4] Łychmus P., *Coaching oparty na wiedzy w treningach kierowniczych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010

[5] Meggison D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokes P., Garrett-Harris R., *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008

[6] Moderator (2011), *NIEAKTYWNE ZAWODOWO OSOBY 50+, ich sytuacja i możliwości na rynku pracy, Raport z wywiadów zogniskowanych z pracodawcami, przedstawicielami instytucji rynku pracy oraz trenerami*, Projekt „SILVER TEAM czyli potęga doświadczenia", Dobre Kadry Sp. z o. o., Wrocław

[7] *Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2010 roku*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2011

[8] Peltier B., *Psychologia coachingu kadry menedżerskiej*, Teoria i zastosowanie, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005

[9] *Prognoza ludności na lata 2008-2035*, GUS, Warszawa 2008

[10] *Rocznik demograficzny 2011*, GUS, Warszawa 2011

[11] *Rynek pracy w Polsce 2010 rok*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2011

[12] Schimanek T.: *Co to jest zarządzanie wiekiem?* [w:] Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010

[13] Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu, kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004

[14] http://economictimes.indiatimes.com/quickiearticleshow/9694146.cms

[15] http://www2.ed.gov/inits/americareads/readexam.html

[16] http://www.janfoundation.co.uk/

ZAŁĄCZNIK 1

Przykłady narzędzi do zastosowania przez mentorów, tutorów i coachów podczas spotkań z podopiecznymi

Osiągnięcie celów wyznaczonych przez programy MTC w dużej mierze zależy od samego ucznia. Niezależnie od warunków stworzonych przez organizację, zmiany i kształtowanie kompetencji ucznia możliwe są jedynie w sytuacji gdy on sam o tym zdecyduje, zaplanuje i krok po kroku przejdzie trudną drogę rozwoju. Gdyby jednak wszyscy uczniowie byli świadomi własnych potrzeb i możliwości współpraca z mistrzem nie byłaby potrzebna. W tym miejscu uwidacznia się jak ważny jest dobór mistrza, który będzie potrafił aktywizować ucznia do podejmowania samodzielnych decyzji i wprowadzania ich w życie. Poniżej przedstawionych zostało szereg narzędzi, których zastosowanie w pracy z uczniem może istotnie podnieść jakość pracy i umożliwić pełniejszą realizację celów.

PROWADZENIE DYSKUSJI OPARTEJ O DIALOG I ZADAWANIE PYTAŃ.

Dyskusja, oparta o partnerski dialog, stanowi kluczowe narzędzie pracy mentora, tutora i coacha. Podczas tak prowadzonych rozmów podopieczny ma okazję przedstawiać swój własny punkt widzenia, proponować swoje rozumienie problemu oraz własne rozwiązania bez obawy, że zostanie przez „mistrza" skrytykowany czy źle oceniony. Rolą prowadzącego dyskusję jest skierowanie „ucznia" na właściwy tor myślenia oraz – poprzez zadawanie inspirujących pytań – pobudzanie do dalszych analiz, do uwzględnienia niezauważonej dotychczas perspektywy. To właśnie dialog, gwarantujący wspólne dochodzenie do wniosków, daje podopiecznemu możliwość samodzielnego odkrywania własnych możliwości i nabywania nowych umiejętności.

PRZYJMOWANIE ROLI „ADWOKATA DIABŁA"

Tym mianem określano niegdyś urzędnika, pełniącego podczas procesów beatyfikacyjnych i kanonizacyjnych specyficzną rolę. Zadaniem takiej osoby było mianowicie wyszukiwanie wszelkich możliwych przyczyn, dla których kandydat do wyniesienia na ołtarze nie zasługuje na ten zaszczyt. Obecnie „adwokat diabła" to osoba, która – nawet będąc zwolennikiem jakiegoś rozwiązania – staje przeciwko niemu, aby poprzez zadawanie prowokujących do myślenia pytań, pozornie podważających zasadność dyskutowanej tezy, prowadzić w rzeczywistości do udoskonalenia pomysłu.

Celem przyjmowania tej roli nie jest więc obalenie idei i odrzucenie rozwiązań, ale ukazanie ich autorom innych perspektyw, które warto wziąć pod uwagę przed podjęciem decyzji o wdrożeniu rozwiązania.

PRZYKŁADY PYTAŃ „ADWOKATA DIABŁA"

- *Wspomniałeś, że za rok, po ukończeniu studiów podyplomowych, chcesz przyjąć obowiązki zastępcy kierownika. Co zrobisz, jeśli nie uda ci się ukończyć studiów? Jak wpłynie to na twoje szanse na awans? Jak inaczej możesz osiągnąć cel?*

- *Zamierzasz zgłosić dyrektorowi swój pomysł na oszczędności w swoim dziale. Jak zareagują na to twoi współpracownicy? Czy będą zadowoleni, że chcesz zredukować ich budżet? Co wtedy zrobisz? Jak przeprowadzisz rozmowę z nimi?*

Jak widać, pytania „adwokata diabła" prowadzą rozmówcę do refleksji nad potencjalnymi problemami, związanymi z pomysłem, który chce wprowadzić w życie, a także motywują do opracowania „planu B".

AKTYWNE SŁUCHANIE

Jest to jedno z podstawowych narzędzi komunikacji międzyludzkiej, co nie oznacza, że należy do powszechnie używanych. Jego stosowanie jest jednak obowiązkowe dla mentora, tutora czy coacha. Aktywne słuchanie polega na rzeczywistej chęci wysłuchania drugiej strony, na prawdziwym zainteresowaniu innym punktem widzenia, bez natychmiastowej jego oceny, uprzedzania się czy krytyki. Przejawem aktywnego słuchania są m.in. parafraza oraz zadawanie pytań, mających na celu doprecyzowanie niejasnych kwestii. Np.

- *Mówisz, że to zadanie jest dla ciebie za trudne, powiedz, co konkretnie sprawia, że tak uważasz?*
- *Wspomniałeś, że chciałbyś wykonywać zadania, związane z większą odpowiedzialnością. Jaką odpowiedzialność chciałbyś podjąć? Jakie zadania masz na myśli?*

WYZNACZANIE CELÓW, NP. W OPARCIU O MODEL SMART

Jedną z ról mentora, tutora czy coacha jest wsparcie podopiecznego w wyznaczaniu przez niego jego własnych celów do realizacji. Aby cel nie pozostał jedynie w sferze niesprecyzowanych mrzonek, powinien spełniać pewne parametry. Najbardziej popularnym modelem efektywnego stawiania celów jest SMART.
Zgodnie z tym modelem stawiany cel powinien być:
***S** (Simple)* – prosty, czyli sformułowany jednoznacznie, łatwy w zrozumieniu
***M** (Measurable)* – mierzalny, czyli wyrażony w taki sposób, aby można było, najlepiej liczbowo, wyrazić stopień jego realizacji

A (Achievable) – osiągalny, czyli realistyczny, a nie nadmiernie ambitny
R (Relevant) – istotny, czyli zbieżny z ogólnym kierunkiem działań i rozwoju jednostki, stanowiący określoną wartość dla osoby, która będzie go realizować
T (Timely defined) – określony w czasie, czyli posiadający określony horyzont czasowy, w którym powinien być zrealizowany.[18]

Przykłady celów, postawionych zgodnie z modelem SMART:

- *Do końca 2012 roku (T) chcę rozbudować mój dział sprzedaży (S) do 20 doradców (M) z wykształceniem ekonomicznym (A,R).*
- *Do 20 stycznia 2012 (T) przeprowadzę z czterema członkami mojego zespołu (M) rozmowy oceniające według nowopoznanego modelu (S, A, R).*

WYZNACZANIE ZADAŃ

Mentor, tutor czy coach może także wyznaczać podopiecznemu zadania, przybliżające go do realizacji stawianych celów – zarówno tych krótkoterminowych, jak i długoterminowych. Zadaniem „mistrza" jest przedyskutowanie z „uczniem" osiągniętych wyników oraz sposobu realizacji zadania, a także udzielenie konstruktywnej informacji zwrotnej.

UDZIELANIE KONSTRUKTYWNEJ INFORMACJI ZWROTNEJ

Informacja zwrotna powinna stanowić konstruktywny komentarz na temat zachowań, wyników działań czy jakości rozwiązań. Może obejmować zarówno pochwałę, jak i wskazywać co po stronie podopiecznego wymaga poprawy. Udzielając informacji zwrotnej mentor, tutor czy coach powinni odpowiedzieć sobie na dwa pytania:

1. *Po co udzielam informacji zwrotnej?*
2. *Jak uzyskane informacje pomogą podopiecznemu?*

Warto także przestrzegać kilku kluczowych zasad udzielania informacji zwrotnej:

- ocenie powinny podlegać zachowania, a nie człowiek,
- informacja zwrotna powinna dotyczyć zachowania, na które oceniany miał wpływ,
- informacja zwrotna powinna być szczegółowa, oparta na faktach (obserwacjach),
- dobrze jest udzielać informacji zwrotnych jak najszybciej po wydarzeniu, którego dotyczą,
- należy upewnić się, że informacja została właściwie zrozumiana.

ANALIZA SWOT

Tę popularną w obszarze planowania strategicznego technikę analityczną można stosować również do celów, jakie realizują mentoring, tutoring i coaching. Analiza SWOT polega na posegregowaniu posiadanych informacji, dotyczących analizowanego problemu na cztery grupy:

S (Strengths) – mocne strony: wszystko to co stanowi atut, przewagę, zaletę analizowanego obiektu
W (Weaknesses) – słabe strony: wszystko to co stanowi słabość, barierę, wadę analizowanego obiektu
O (Opportunities) – szanse: wszystko to co stwarza dla analizowanego obiektu szansę korzystnej zmiany
T (Threats) – zagrożenia: wszystko to co stwarza dla analizowanego obiektu niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej[19].
Celem zastosowania analizy SWOT w procesach wspierania rozwoju jest przede wszystkim uporządkowanie przez podopiecznego posiadanych informacji tak, aby mógł na ich podstawie podejmować trafniejsze decyzje, a także rozwijać mocne strony, pracować nad słabymi oraz unikać zagrożeń, zamieniając niektóre z nich w szanse.

TECHNIKA GROW[20]

Na tę coraz bardziej popularną wśród zawodowych coachów oraz mentorów technikę składa się czteroetapowa struktura, w oparciu o którą prowadzący spotkanie zadaje pytania podopiecznemu.

[18] http://pl.wikipedia.org/wiki/S.M.A.R.T._(zarządzanie)

[19] http://pl.wikipedia.org/wiki/SWOT
[20] Parsloe E. Wray M., *Trener i mentor*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2000

Na poszczególnych etapach cyklu pytania kierują uwagę na:
***G** (Goals)* – cele, do których chce dążyć podopieczny
***R** (Reality)* – aktualną rzeczywistość, sytuację, w której podopieczny się znajduje
***O** (Options)* – opcje, możliwości osiągnięcia celu
***W** (Will)* – wola, podjęcie decyzji co do wyboru sposobu działania

PRZYKŁADOWE PYTANIA:

***G** (Goals):*

1. Jakim zagadnieniem chcesz się dzisiaj zająć?
2. Co chciałbyś osiągnąć podczas tej sesji?
3. Czy te zagadnienia są związane z twoim długoterminowym celem?
4. Czy twój cel jest prosty, mierzalny, realny, istotny i ograniczony czasowo?
5. Czy mamy dość czasu, żeby osiągnąć dziś to, co chcesz?

***R** (Reality)*

- Co się w tej chwili dzieje?
- Jak teraz wygląda sytuacja?
- Na ile jesteś pewien, że to poprawny opis sytuacji?
- Kogo jeszcze poza tobą dotyczy ta kwestia?
- Kto wie o tym, że chcesz coś w tej sprawie zrobić?
- W jakim stopniu sprawujesz kontrolę nad wynikiem swoich działań?
- Kto jeszcze ma nad tym kontrolę i w jakim zakresie?
- Jakie działania podjąłeś do tej pory?
- Co powstrzymywało cię przed tym aby zrobić więcej?
- Jakie przeszkody trzeba jeszcze pokonać?
- Jakimi środkami dysponujesz teraz?
- Jakich środków będziesz jeszcze potrzebować? Skąd je uzyskasz?

***O** (Options)*

- Jakimi metodami możesz się posłużyć?
- Jakie możliwości są dla ciebie dostępne?
- Co jeszcze możesz zrobić?
- Co byś zrobił, gdybyś zaczynał od początku z czystym kontem i z nowym zespołem ludzi?
- Czy chcesz usłyszeć jakąś sugestię?
- Jakie są wady i zalety poszczególnych możliwości?
- Która z nich zapewni najlepsze rezultaty?
- Które z rozwiązań najbardziej ci odpowiada?
- Które dałoby ci najwięcej satysfakcji?

***W** (Will)*

- Którą możliwość/możliwości wybierzesz?
- Jakie są twoje kryteria sukcesu?
- Kiedy dokładnie zaczniesz i zakończysz każdy etap?
- Co może cię powstrzymać przed realizacją etapów lub osiągnięciem celu?
- Kto powinien wiedzieć o twoich planach?
- Jakiego wsparcia potrzebujesz i z czyjej strony?
- Co i kiedy zrobisz aby uzyskać wsparcie?
- Jak dalece jesteś zaangażowany w wykonanie ustalonych działań, mierząc w skali od 1 do 10?
- Co sprawia, że nie jest to 10?
- Co możesz zrobić aby zbliżyć zaangażowanie do 10?
- Czy chcesz jeszcze o czymś porozmawiać?
- Kiedy chcesz się spotkać następnym razem?

ZAŁĄCZNIK 2

Lista kontrolna dla osób przygotowujących program MTC

(Etapy przygotowane należy odznaczyć)

LP.	ELEMENTY, KTÓRE NALEŻY OPRACOWAĆ PRZYGOTOWUJĄC SIĘ DO REALIZACJI PROGRAMU MENTORINGU, TUTORINGU, COACHINGU	GOTOWE
1.	Czy określiłeś cel realizacji programu MTC (czy zidentyfikowałeś potrzebę lub problem)?	
2.	Czy wybrałeś, który program chcesz zrealizować? (mentoring, tutoring, coaching)?	
3.	Czy określiłeś których pracowników należy objąć wsparciem ze strony mistrza?	
4.	Czy zdefiniowałeś jakie umiejętności i doświadczenie powinien posiadać mistrz?	
5.	Czy wybrałeś metody motywowania pracowników do dołączenia do programu jako uczeń lub mistrz?	
6.	Czy określiłeś jakie szkolenia potrzebne będą dla osób mających przyjąć role uczniów i mistrzów?	
7.	Czy określiłeś w jaki sposób połączysz ucznia i mistrza w zespół?	
8.	Czy określiłeś metody jakimi będziesz ewaluował efekty programu?	
9.	Czy określiłeś jakie kryteria będą wykorzystane w ewaluacji?	
10.	Czy określiłeś jak na podstawie wybranych kryteriów będzie prowadzona ewaluacja?	
11.	Czy określiłeś kto będzie prowadził monitoring postępów pracy zespołów?	
12.	Czy określiłeś moment prowadzenia monitoringu oraz kogo nim objąć?	
13.	Czy zdecydowałeś się certyfikować uczestników programu według jakiś oficjalnych standardów?	
14.	Czy przygotowałeś szczegółowy harmonogram realizacji programu?	

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Dobre Kadry
Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
numer projektu: WND-POKL.06.01.01-02-209/10

Dobre Kadry
Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Dobre Kadry
Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Biuro Projektu:
ul. Jęczmienna 10/1
53-507 Wrocław
tel. 71 343 77 74
fax 71 343 77 72

e-mail: silver@dobrekadry.pl

Silver Team

czyli potęga doświadczenia

Innowacje
w aktywizacji zawodowej
osób w wieku 50+

Człowiek – najlepsza inwestycja

www.dobrekadry.pl