

# SEPAL

WORK-BASED TRAINING  
BOOK



The project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment. The EEA and Norway Grants represent the contribution of Iceland, Liechtenstein and Norway towards a green, competitive and inclusive Europe.

## Podręcznik szkoleniowy dla pracowników

### 1. WPROWADZENIE:

#### A. Dlaczego warto inwestować w szkolenie

Wielu pracodawców woli nie zatrudniać niedoświadczonych i nisko wykwalifikowanych osób z powodu przewidywanej utraty zysków, która częściej opiera się na nastawieniu i stereotypach niż na rzeczywistych stratach. Z drugiej strony szkolenie w miejscu pracy jest cenne z wielu powodów. Po pierwsze, pracownik zdobywa niezbędne umiejętności, które odpowiadają jego miejscu pracy. Ponadto na początku istnieje możliwość znalezienia tańszej siły roboczej, ponieważ nisko wykwalifikowani i posiadający niskie umiejętności pracownicy otrzymują niższe wynagrodzenie za podobną pracę, aniżeli bardziej doświadczeni pracownicy. Istnieje rozbieżność między sektorem edukacji a sektorem biznesu, dlatego też szkolenie w miejscu pracy zamiast kształcenia zawodowego lub jako forma kształcenia zawodowego może poprawić jakość kształcenia. Istnieje również rządowe wsparcie społeczne i finansowe w formie ulgi podatkowej, subwencji dla firm zatrudniających pracowników bez kwalifikacji, NEETS, niepełnosprawnych, długotrwale bezrobotnych itp.

#### B. Model pracy z jednoczesnym szkoleniem

Place-and-train to model, który zapewnia możliwość uczenia się i zarabiania pieniędzy w tym samym czasie i zapobiega „wypadaniu” z systemu tych, którzy nie mają możliwości zdobycia wykształcenia. W przypadku nisko wykwalifikowanych miejsc pracy i rzemiosła jest to jedna z najlepszych opcji przygotowania pracownika do określonego miejsca pracy i nabycia konkretnych umiejętności. Szkolenie może okazać się korzystne dla obu stron, a mianowicie pozwoli pracownikowi utrzymać zatrudnienie, a równocześnie skorzysta z niego pracodawca.

Dla pracodawcy to szkolenie może również okazać się korzystne w postaci lepszych relacji z pracownikami (np. kursy profilaktyczne), a także może być źródłem dochodu. Ponieważ naszym celem jest utrzymanie stażu, musimy szkolić i monitorować zaangażowane strony tak intensywnie i tak długo, jak to konieczne. Przez większość czasu szkolenie składa się głównie z coachingu 1 na 1 lub rozmów trójstronnych, w których potencjalne problemy, słabe strony danej sytuacji, skargi są rozwiązywane przez „tylko” uświadomienie ich sobie oraz prowadzenie burzy mózgów na temat prewencyjnych lub stopniowych zmian w sytuacji

pracownika lub pracodawcy. Narzędzia do uświadomienia pracownikowi i pracodawcy sytuacji oraz zinventoryzowania aspektów tych relacji można realizować na różne sposoby.

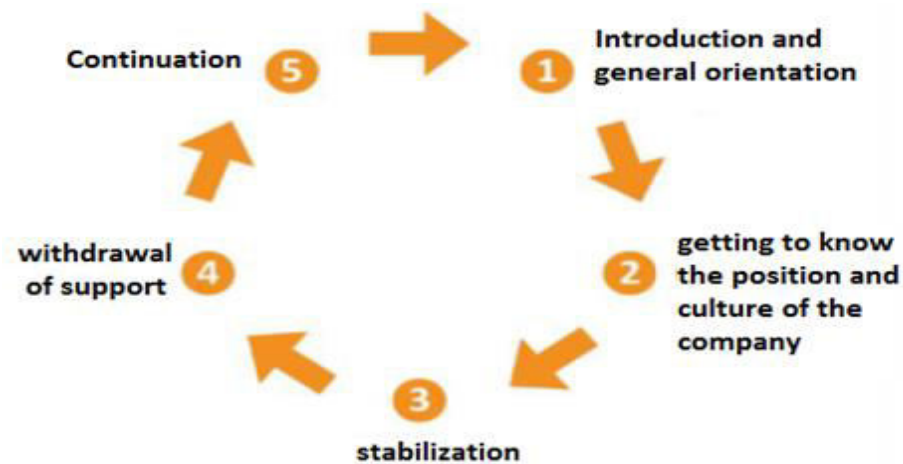
### C. Koncepcja szkolenia w miejscu pracy

**Szkolenie w miejscu pracy** oznacza zapoznanie się z opisem stanowiska, strukturą firmy, współpracownikami i przełożonymi. Szkolenie w miejscu pracy ma na celu przygotowanie pracownika, aby mógł on wykonywać swoją pracę zgodnie z wymaganiami stanowiska.

#### Etapy szkolenia w miejscu pracy

Szkolenie w miejscu pracy to proces składający się z kilku etapów. Każdy z tych etapów jest bardzo ważny. Rysunek pokazuje kroki, które należy podjąć, aby zakończyć szkolenie w taki sposób, aby odniosło ono sukces.

Poniższy model wskazuje działania, które należy podjąć, aby zapewnić wsparcie osobie niepełnosprawnej lub wykluczonej. Gdzie, kiedy i przez kogo oferowane jest wsparcie, zależy od potrzeb pracownika i jego umiejętności. Czas trwania i zakres wsparcia zależą od pracownika, współpracowników, pracodawcy i ich potrzeb.



European Union of Supported Employment. Toolkit, Polish Forum for the Disabled, 2013

## Wprowadzenie i ogólna orientacja

### Zapoznanie się z pozycją i kulturą firmy

Etap wprowadzenia i ogólnej orientacji rozpoczyna się, gdy pracownik obejmuje stanowisko. Celem tego etapu jest zapoznanie pracownika z kolegami z pracy i przełożonymi. Pracownik uczy się swoich obowiązków i najważniejszych aspektów funkcjonowania firmy. Pod koniec tego etapu należy opracować indywidualny plan działania.

Na tym etapie bardzo ważne jest dokonanie **analizy zadań** do przeprowadzenia na stanowisku pracy. Analiza to inny opis cyklu pracy, który należy wykonać. Warto przygotować szczegółowy opis, na przykład za pomocą obrazków lub zdjęć i umieścić go w widocznym miejscu. Każdorazowo przed rozpoczęciem wykonywania zadań pracownik może przypomnieć sobie instrukcję, jak powinien wyglądać cykl pracy.

#### Przykład:

Założmy, że pracownik jest przeszkolony jako pracownik piekarni - należy dla niego opracować ogólny i szczegółowy plan pracy.

#### Przykładowy ogólny plan pracy:

Godziny pracy	Zadania do wykonania – ogólny opis
<b>7:50 – 8:00</b>	<b>Przyjście do pracy, założenie ubrania roboczego</b>
Zadanie 1 8:00 – 8:30	Datowanie pojedynczych opakowań foliowych, w które pakowany jest chleb, przygotowanie pojemników na chleb.
<b>Zadanie 2 8:30 – 10:30</b>	<b>Praca zespołowa w krojeniu i pakowaniu chleba.</b>
Zadanie 3 10:30 –	Przygotowanie miejsca pracy.

11:00	
<b>11:00 – 11:30</b>	<b>Przerwa</b>
Zadanie 4 11:30 – 13:00	<p>Dodatkowe czynności na stanowisku pracy na terenie cukierni</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- składanie pudełek do ciast</li> <li>- pakowanie ciast</li> <li>- foliowanie pudełek z ciastkami.</li> </ul>
<b>13:00 – 13:10</b>	<b>Kończenie pracy, zmiana odzieży</b>

Następnie każde zadanie w szczegółowym planie pracy musi zostać podzielone na konkretne działania, aby pracownik dokładnie wiedział, co robić w określonym czasie. Szczegółowy plan można uzupełnić rysunkami.

**Przykład:**

<b>Zadanie 1</b>
<b>Datowanie pojedynczych opakowań foliowych, w które pakowany jest chleb, przygotowanie pojemników na chleb</b>
<p><b>Etap 1:</b> Uzyskanie od kierownika zmiany informację, ile bochenków chleba ma zostać pokrojonych w ciągu dnia.</p>
<p>Etap 2: Przyniesienie z magazynu plastikowych toreb odpowiedniego rozmiaru.</p>
<p><b>Etap 3:</b> Wstawienie odpowiedniej daty w terminarzu</p>
<p>Etap 4: Wprowadzenie daty na każdą plastikową torbę przeznaczoną do pakowania chleba.</p>

**Etap 5:**

**Przyniesienie z magazynu odpowiedniej liczby plastikowych koszy na chleb (2 kolory pojemników zielony i niebieski).**

**Etap 6:**

Przygotowanie stołu i maszyny do krojenia chleba.

**Etap 7:**

**Analiza pracy asystenta piekarni.**

**Zadanie 2 i reszty zadań - podobna**

Bardzo ważne jest dostosowanie obowiązków do możliwości i potrzeb pracownika. Można to skutecznie osiągnąć poprzez obecność firmy WISER w miejscu pracy, która oferuje szansę na ścisłą współpracę z mentorem, pracownikiem i resztą personelu.

**Strategie dostosowania obowiązków do pracownika obejmują:**

- Tworzenie stanowiska pracy
- Redukowanie zadań na stanowisku
- Powiększanie zakresu zadań

**Tworzenie stanowiska pracy** polega na tym, że zadania nowego pracownika są wybierane z palety zadań należących do różnych stanowisk w firmie. W ten sposób powstaje nowe stanowisko, które odpowiada umiejętnościom pracownika. Pozostali pracownicy firmy zyskują więcej czasu na inne zadania, do których mają odpowiednie lub najbardziej dopasowane kwalifikacje.

**Redukowanie zadań na danym stanowisku** polega na identyfikowaniu niektórych obowiązków na danym stanowisku, gdy są one zbyt trudne dla pracownika z powodu jego niepełnosprawności (na przykład czytanie, noszenie ciężkich przedmiotów). Zamiast tego pracownik otrzymuje dodatkowe zadania od swoich kolegów.

**Powiększanie zakresu zadań** polega na dodawaniu nowych zadań do zakresu obowiązków na danym stanowisku zgodnie z umiejętnościami pracownika lub umożliwieniu integracji (na przykład, jeśli dane stanowisko ma

ograniczony kontakt z resztą personelu, dodano obowiązek otrzymywania poczty, co przyczynia się do częstszej interakcji z innymi pracownikami).

**Ulepszenia i reorganizacja** są konieczne, aby umożliwić kandydatowi osiągnięcie dobrych wyników w pracy.

Firma WISER powinna być w stanie określić odpowiednie narzędzia, technologie wspomagające, pomoce i ulepszenia dla osób niepełnosprawnych. Niektóre ulepszenia mogą wymagać specjalistycznego sprzętu technicznego, np. dla osób z problemami ze słuchem lub wzrokiem inne są prostsze, ale także skuteczne.

**Ulepszenia mogą obejmować:**

- Pomoc w organizacji (symbole, fotografie, kolory zamiast liter);
- Pomoc w orientacji (diagramy, plany, karty zadań, listy rzeczy do zrobienia);
- Narzędzia techniczne (kalkulator, mówiący zegar, dyktafon, itd.);
- Pomoc w zapamiętywaniu;
- Narzędzia do samooceny (narzędzia do samokontroli, lista kontrolna, siatka kompetencji, dziennik pracy);
- Modyfikacja powierzonych obowiązków (zwłaszcza osobom niepełnosprawnym fizycznie/intelektualnie).

Można, na przykład, zmienić metodę, tj. wprowadzić inną sekwencję zadań lub dodać nowe etapy, bądź też użyć specjalistycznych narzędzi i urządzeń.

**Znalezienie mentora i pokazanie realizacji zadań**

Należy znaleźć kogoś z obecnego zespołu, który jest nie tylko dobry w tym, co robi, ale także może, chce i lubi uczyć. Nowy pracownik musi zobaczyć na własne oczy, jak działa doświadczona osoba.

**Stabilizacja**

### ćwiczenia, ćwiczenia

Na tym etapie, pod czujnym okiem opiekuna mentora, pracownik przechodzi poszczególne etapy i zapamiętuje je.

**Powtarzanie** – Należy pozwolić pracownikowi powtarzać zadania, za każdym razem udzielając mu wskazówek, co zrobić tym razem lepiej.

**Informacja zwrotna** – obserwacja, bez podpowiedzi, czekanie do końca zadania wykonanego przez pracownika i udzielenie informacji zwrotnej. Na tym polega budowanie zaufanie pracownika do własnych umiejętności. Dzięki temu pracownik zyskuje pewność, że jeżeli popełni błąd, będzie w stanie go naprawić.

## Wycofanie wsparcia

Celem tego etapu jest ograniczenie zakresu wsparcia w pracy. Doświadczenie pokazuje, że potrzeby wspierania pracowników niepełnosprawnych i osób wykluczonych w miejscu pracy są bardzo różne. Można tego dokonać poprzez promowanie niezależności i zaangażowania współpracowników, na przykład jako mentorów. Nie można wycofać wsparcia po pierwszym lub drugim dobrze wykonanym zadaniu przez pracownika, ponieważ nadal będzie go potrzebował. Kiedy widać, że dobrze sobie radzi i dobrze wykonuje swoje zadania, należy powoli zmniejszać kontrolę. Należy starannie zaplanować moment, w którym pracownik zostanie poinformowany, że uzyskał zaufanie mentora i więcej nie będzie kontrolowany oraz sprawdzany.

### D. Rola pracodawcy

#### 2. Metody szkolenia w miejscu pracy

##### a. Praktyka

Ten rodzaj szkolenia jest ogólnie prowadzony dla osób zatrudnionych w rzemiośle, przemyśle i dziedzinach technicznych, które wymagają długoterminowej nauki, zanim praktykanci faktycznie zdobędą biegłość w swoich dyscyplinach. Szkolenie to jest połączeniem szkolenia w klasie i praktyki w miejscu pracy i jest prowadzone pod ścisłym nadzorem. Można ten etap przedłużyć do 3 do 4 lat, ponieważ uczniowie muszą przejść proces uczenia się, dopóki nie staną się ekspertami w swoich dziedzinach. Dotyczy to takich obszarów, jak praca rzemieślników, mechaników, elektryków, hydraulików, producentów narzędzi itp. Każda z takich osób musi odbyć tego rodzaju szkolenie.

Szkolenie zawodowe opiera się na zasadzie „uczenia się przez działanie”, tj. pracownicy uczą się zawodu podczas wykonywania pracy w rzeczywistym jej środowisku, przy zapewnieniu i wsparciu drugiego pracownika - mentora (eksperta w tej dziedzinie). Ten rodzaj szkolenia jest korzystny zarówno dla pracowników, jak i organizacji.



## **b. Staż**

Jest to okres doświadczenia zawodowego oferowany przez organizację na czas określony. Kiedyś ograniczony do absolwentów medycyny staż jest wykorzystywany do szerokiego zakresu staży w firmach, organizacjach non-profit i agencjach rządowych. Zazwyczaj jest podejmowany przez studentów i absolwentów, którzy chcą zdobyć odpowiednie umiejętności i doświadczenie w określonej dziedzinie. Pracodawcy korzystają z tych staży, ponieważ często rekrutują pracowników z najlepszych stażystów, którzy mają znane umiejętności, co pozwala zaoszczędzić czas i pieniądze na dłuższą metę. Staże są zazwyczaj organizowane przez organizacje zewnętrzne, które rekrutują stażystów w imieniu grup branżowych.

## **c. Coaching i doradztwo**

Szkolenie jest przeznaczone dla osób na poziomie kadry kierowniczej, w którym zwierzchnik lub kierownik przekazuje instrukcje bezpośrednio podwładnemu, w celu wykonania codziennych czynności.

Jest to ponownie metoda szkolenia jeden na jeden, w której menedżer jest uważany za mentora dla podwładnego i prowadzi go w trudnych sytuacjach.

## **3. Plan szkolenia**

### **a. Dlaczego wymagany jest plan**

Plan szkolenia jest filarem programu szkolenia w miejscu pracy, ponieważ uwzględnia cele, potrzeby stażysty i pracodawcy, obowiązki i podstawowe zasady zapewnianego szkolenia. W ramach tego planu wiedza, kompetencje i umiejętności są oceniane przed rozpoczęciem szkolenia i określają cele do osiągnięcia przez uczestnika. Ponadto określono kluczowe osoby odpowiedzialne za szkolenie w miejscu pracy. Zasadniczo plan zapewnia podstawową wiedzę na temat procesu szkolenia i zapewnia jego sukces.

### **b. Obowiązki i zadania beneficjenta**

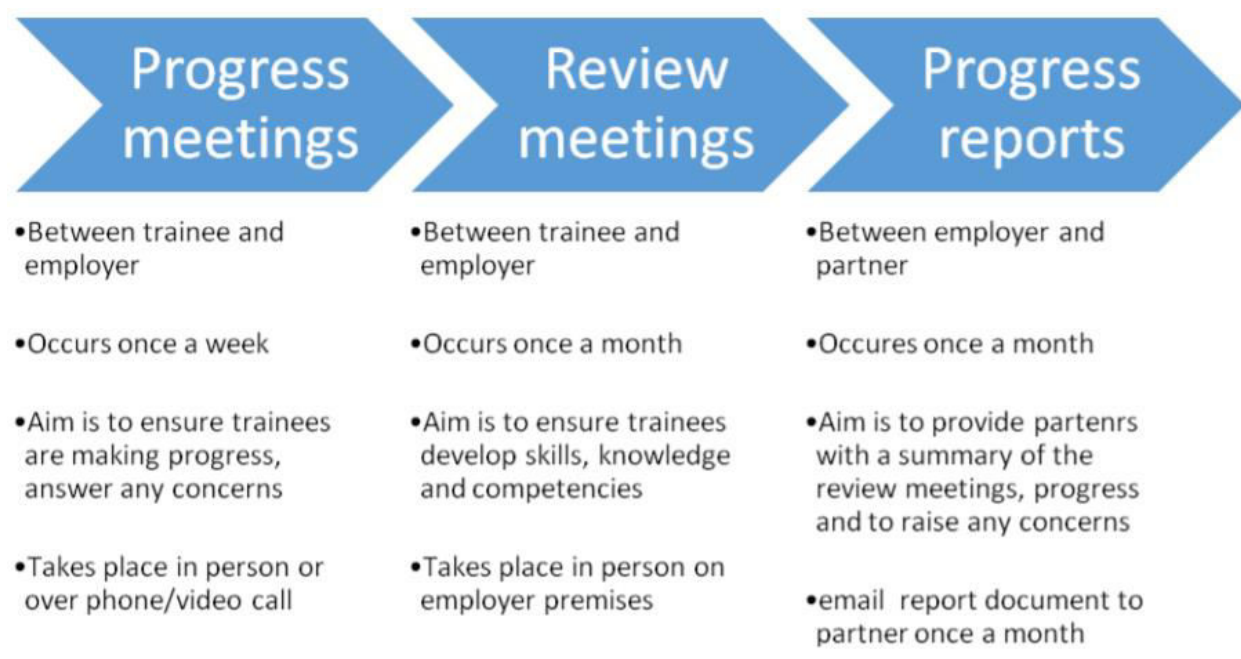
Obowiązki i zadania każdego ze stażystów zostaną określone przez pracodawcę i będą się różnić dla każdego stanowiska pracy i dla każdego pracodawcy. Biorąc pod uwagę, że wielu stażystów prawdopodobnie ma niskie kwalifikacje i potencjalnie może mieć minimalne doświadczenie zawodowe, zaleca się, aby praca i obowiązki, które muszą wykonywać, były na poziomie podstawowym i początkowo obarczone były małą odpowiedzialnością. Pracodawca będzie wspierany przez organizacje partnerskie w opracowaniu najbardziej odpowiedniego opisu stanowiska pracy, jeśli będzie to wymagane.

### c. Opis pracy

Ogólnie rzecz biorąc, w trakcie programu szkoleniowego uczestnicy muszą rozwijać umiejętności miękkie, a także umiejętności techniczne. Utworzenie opisu stanowiska we współpracy z pracodawcą jest początkiem programu szkoleniowego i stanowi podstawę programu szkoleniowego. Opis stanowiska musi zostać przygotowany, zanim beneficjent końcowy podejmie szkolenie w miejscu pracy. Opis stanowiska powinien być przygotowany we współpracy z pracodawcami (jeśli potrzeba więcej czasu, partnerzy wraz z pracodawcą lub wyznaczoną przez niego osobą powinni kontynuować pracę nad opisem stanowiska po szkoleniu). Opis stanowiska pomoże śledzić umiejętności, których uczy się beneficjent, a także stanowi przewodnik do oceny wsparcia jego umiejętności na końcu ścieżki szkolenia.

### d. Przegląd postępów

Proces przeglądu składa się z cotygodniowego spotkania postępowego między stażystą a pracodawcą, comiesięcznego spotkania przeglądowego między stażystą a pracodawcą oraz miesięcznego sprawozdania z postępów pracodawcy do organizacji partnerskiej w każdym kraju. Podczas całego procesu stażysta prowadzi rejestr obecności i wypełnia skoroszyt jako dowód certyfikacji oraz w celu wsparcia spotkań w sprawie przeglądu postępów (patrz zdjęcie poniżej).



### 3. Mentoring

#### a. Czym jest mentoring (definicja mentoringu)

Mentoring to system częściowo ustrukturyzowanego poradnictwa, w ramach którego jedna osoba dzieli się swoją wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem, aby pomagać innym w rozwoju własnego życia i kariery. Mentorzy muszą być łatwo dostępni i przygotowani do oferowania pomocy w miarę potrzeb - w uzgodnionych granicach. Mentoring to coś więcej niż „udzielanie porad” lub przekazywanie swoich doświadczeń w danym obszarze lub sytuacji. Chodzi o motywowanie drugiej osoby do identyfikowania własnych problemów i celów oraz pomaganie im w znajdowaniu sposobów ich rozwiązania lub osiągnięcia - nie robiąc tego za nich, ani nie oczekując, że zrobią to tak, jak ja to zrobiłem, ale poprzez zrozumienie i poszanowanie różnych sposobów pracy.

#### b. Podstawowe cechy dobrego mentora (rola, obowiązki, umiejętności)

Dobra relacja mentoringowa zapewnia nowym pracownikom, a także stażystom kogoś, kto podzieli się swoją profesjonalną wiedzą i doświadczeniem w tej dziedzinie. Dobry mentor jest dostępny, aby udzielić odpowiedzi na wszystkie pytania dotyczące pracy. Dobre relacje mentor-podopieczny to droga dwukierunkowa; w związku z czym, jeśli chcesz dobrych relacji ze swoim mentorem, zostań dobrym podopiecznym. Wymaga to autentycznego zainteresowania pracą swojego mentora i chęci zrobienia wszystkiego, aby odnieść sukces jako stażysta lub nowy pracownik w danej dziedzinie. Postępowanie zgodnie z sugestiami i zaleceniami oraz lekturą całej literatury dostępnej w tej dziedzinie to dobry sposób, aby pokazać swojemu mentorowi, że podopieczny jest zaangażowany w osiągnięcie sukcesów oraz że poważnie podchodzi do kariery i obowiązków.

#### **Podstawowe role skutecznego mentora:**

##### **Nauczyciel:**

Ta rola wymaga od mentora dzielenia się doświadczeniami jako doświadczony profesjonalista. Najpierw jednak mentor musi być świadomy umiejętności potrzebnych do skutecznego wykonywania zadań. Ważne jest dzielenie się wnioskami wyciągniętymi z wcześniejszych błędów, aby wzmocnić relacje mentora ze stażystą. Rola nauczyciela wymaga również od mentorów wycofania się i zrozumienia, że stażysta dopiero zaczyna proces uczenia się. Mentorzy muszą postrzegać pracę, tak jak praktykant i pamiętać, jak trudno było nauczyć się nowych umiejętności.

## **Przewodnik**

Jako przewodnik mentor pomaga stażystę poruszać się w pracy i wewnętrznych działaniach organizacji. Wewnętrzna lub zakulisowa polityka firmy nie zawsze jest oczywista dla osoby z zewnątrz. Mentor powinien wyjaśnić „niepisane zasady warsztatu”, aby uczestnik szkolenia mógł poznać środowisko tego miejsca. Obejmuje to znajomość specjalnych procedur firmowych, które nie zawsze są udokumentowane.

## **Doradca**

Rola doradcy wymaga od mentora zaufania i otwartej relacji ze stażystą. Mentor musi kłaść nacisk na poufność i okazywać stażystę szacunek. Mentorzy mogą promować poufność, nie ujawniając danych osobowych udostępnianych przez stażystę. Podczas gdy mentor wyjaśnia pracę, słuchanie jest również bardzo ważne. To kolejny sposób na okazanie szacunku.

## **Doradca zawodowy**

Ta rola wymaga od mentora udzielenia stażystę pomocy w rozwijaniu zainteresowań zawodowych i ustalaniu realistycznych celów zawodowych. Jako doradca mentor rozmawia ze stażystą o tym, czego chce się nauczyć i określa cele jego kariery. Należy pamiętać, że proces ustalania celów musi być wystarczająco elastyczny, aby uwzględnić zmiany w miejscu pracy.

## **Motywator**

Motywowanie stażysty jest trudną, ale niezbędną rolą mentora. Motywacji można się nauczyć, ale zazwyczaj jest to naturalny wewnętrzny popęd, który zmusza osobę do okazywania pozytywnego nastawienia i osiągania sukcesów. Mentorzy mogą motywować stażystów do odniesienia sukcesu poprzez wszelkiego rodzaju zachęty oraz okazując im wsparcie.

## **Otwierający drzwi**

Funkcja osoby uchylające drzwi pełniona przez mentora pomaga stażystę nawiązać sieć kontaktów w miejscu pracy. Daje to stażystom szansę poznania innych ludzi w celu rozwoju zawodowego i społecznego. Mentorzy udostępniają stażystom własne kontakty, aby pomóc im zbudować własną strukturę kontaktów stażysty.

## **Trener**

Rola trenera pomaga stażystę pokonać trudne i wymagające zadania w zakresie konserwacji i napraw. Coaching jest złożonym i rozległym procesem, a nie łatwą do wykonania umiejętnością, przy czym coaching wymaga informacji zwrotnych. Najlepiej jest to zrobić, gdy stażysta wykonuje zadania robocze, a mentor patrzy,

przekazując pozytywne i konstruktywne informacje zwrotne w zależności od sytuacji. Dobrzy mentorzy nie udzielą informacji zwrotnej, jeśli nie mają wystarczająco dużo informacji na dany temat lub okoliczności. Nie należy krytykować stażysty w obecności innych osób. W pewnych sytuacjach, coaching jest najlepszy, gdy odbywa się to prywatnie. Nikt nie lubi, gdy publicznie ujawnia się jego wady lub słabości.

Dobry mentor wykazuje takie cechy, jak:

- Chęć dzielenia się umiejętnościami, wiedzą i doświadczeniem.
- Wykazuje pozytywne podejście i działa jako pozytywny wzór do naśladowania.
- Osobiście interesuje się relacjami mentoringowymi.
- Wykazuje entuzjazm danym zadaniem.
- Ceni ciągłe uczenie się i rozwój w tej dziedzinie.
- Zapewnia wskazówki i konstruktywną informację zwrotną.
- Szanowany przez współpracowników i pracowników na wszystkich poziomach organizacji.
- Ustawia i realizuje bieżące cele osobiste i zawodowe.
- Ceni opinie i inicjatywy innych osób.
- Motywuje innych, dając dobry przykład.

### c. **Relacja między mentorem, a podopiecznym**

Pomyślne relacje mentorskie muszą zawierać następujące elementy:

- Obustronne uznanie.
- Jasne oczekiwania dotyczące wzajemnej relacji.
- Wzajemne kontakty.
- Wspólne wartości
- Poczucie altruizmu.
- Aktywne słuchanie drugiej osoby.

Natomiast, nieudane relacje charakteryzują się:

- Słabą komunikacją.
- Brakiem zaangażowania z którejkolwiek stron.
- Różnicami osobowości.

- Prawdziwą lub postrzeganą konkurencją między stronami.
- Konfliktem interesów.
- Brakiem doświadczenia mentora odnośnie swojej roli.

**Kiedy mentor i podopieczny nawiązują relacje, ich związek przechodzi kilka faz.**

### **Etap początkowy**

Ten etap jest definiowany przez dwie osoby, które wchodzi w relacje mentor i podopieczny. Tradycyjnie spotykali się albo przez profesjonalne kontakty, albo przez sieci osobistych kontaktów. Mentory często starają się mentorować osoby utalentowane lub „trenowalne”, podczas gdy podopieczni szukają mentorów, którzy posiadają doświadczenie i powiązania, których potrzebują, aby pokierować swoją karierą.

### **Etap rozwoju**

Na tym etapie kładzie się nacisk na naukę, rozwój i kontynuację. Etap może obejmować sytuacje wymienione poniżej:

- Uczenie się efektywnej pracy.
- Wykonywanie trudnych zadań.
- Zwiększenie obecności podopiecznej w obrębie instytucji.
- Sponsorowanie podopiecznych.
- Udzielanie i akceptowanie porad.

Ta faza jest szczególnie satysfakcjonująca ze względu na więzi interpersonalne, które zwykle tworzą się w tym czasie. Ponadto podopieczny może się odwdziżyć, ucząc mentora takich rzeczy, jak nowe technologie, metodologie i wszelkie pojawiające się problemy branżowe.

### **Etap separacji**

Etap separacji. Na tym etapie związek dobiega końca. Często dochodzi do polubownych separacji, ponieważ podopieczni czują, że mentor ich już niczego nowego nie nauczy, lub chcą ukształtować własną tożsamość poza kontekstem swojego mentora. Problematyczne rozdzielenia występują, gdy tylko jedna strona chce się rozdzielić. Na tym ostatnim etapie mentor i podopieczny mogą kontynuować relację na nowo określonych zasadach. Jeśli ten etap zostanie pomyślnie pokonany, ich relacja może się przekształcić w dobrych kolegów, a nawet przyjaciół.

#### d. Mentoring a coaching

**Coaching jest zorientowany na zadania.** Nacisk kładziony jest na konkretne kwestie, takie jak efektywniejsze zarządzanie, bardziej artykulacyjne mówienie i nauka strategicznego myślenia. Wymaga to specjalisty od treści (trenera), który może nauczyć kursanta, jak rozwijać te umiejętności. **Mentoring jest zorientowany na relacje,** gdzie mentor dąży do zapewnienia bezpiecznego środowiska podopiecznego i wszystkie kwestie wpływające na jego sukces zawodowy i osobisty. Chociaż konkretne cele uczenia się lub kompetencje mogą być wykorzystane jako podstawa do nawiązania relacji, ich uwaga wykracza poza te obszary i obejmuje takie elementy, jak równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, wiara w siebie, postrzeganie siebie oraz jak jego życie prywatne wpływa na zawodowe.

**Coaching jest krótkoterminowy.** Trener może z powodzeniem współpracować ze stażystą przez krótki okres czasu, może nawet kilka sesji. Trening trwa tak długo, jak jest to potrzebne, w zależności od celu relacji coachingowej. **Mentoring jest zawsze długoterminowy.** Aby odnieść sukces, mentoring wymaga czasu, w którym obaj partnerzy mogą się nawzajem poznać i zbudować atmosferę zaufania, która tworzy środowisko, w którym praktykant może czuć się bezpiecznie, dzieląc się rzeczywistymi problemami, które wpływają na jego sukces. Udane relacje mentorskie trwają od dziewięciu miesięcy do roku.

**Coaching zależy od wydajności.** Celem coachingu jest poprawa wydajności jednostki w pracy. Obejmuje to podnoszenie obecnych umiejętności, albo nabywanie nowych. Gdy praktykant pomyślnie zdobędzie umiejętności, trener nie jest już potrzebny. **Mentoring opiera się na rozwoju.** Jego celem jest rozwój jednostki nie tylko do obecnej pracy, ale także na przyszłość. To podejście różnicuje rolę bezpośredniego menedżera i mentora. Zmniejsza to także możliwość tworzenia konfliktu między kierownikiem pracownika, a mentorem.

**Coaching nie wymaga fazy przygotowawczej.** Może być przeprowadzony niemal natychmiast na dowolny temat. Jeśli firma stara się zapewnić coaching dużej grupie osób, z pewnością zaangażowana jest pewna ilość czasu w celu określenia obszaru kompetencji, potrzebnej wiedzy specjalistycznej i użytych narzędzi oceny, ale niekoniecznie wdrożenie programu coachingowego wymaga długiego czasu realizacji. **Mentoring wymaga fazy projektowej** w celu ustalenia strategicznego celu mentoringu, głównych obszarów relacji, konkretnych modeli mentoringu i konkretnych elementów, które będą kierować relacją, zwłaszcza procesu dopasowywania mentora i podopiecznego.

**Bezpośredni kierownik stażysty jest kluczowym partnerem w coachingu.** Często przekazuje trenerowi informacje zwrotne na temat obszarów, w których jego pracownik potrzebuje coachingu. Wówczas trener

wykorzystuje te informacje do prowadzenia procesu coachingu. **W mentoringu bezpośredni kierownik jest pośrednio zaangażowany.** Chociaż może on przedstawić pracownikowi sugestie, jak najlepiej wykorzystać doświadczenie mentorskie, lub może przekazać komitetowi ds. przydzielania mentora do podopiecznego zalecenia dotyczące tego, co wpłynęłoby na taki dobór, **menedżer nie ma żadnego powiązania z mentorem** i nie komunikuje się z nim wcale podczas relacji mentorskiej. Pomaga to zachować integralność relacji mentoringowych.

#### e. **Różnorodność w miejscu pracy**

Różnorodność w miejscu pracy jest zagadnieniem, które w wielu firmach staje się coraz bardziej ważnym tematem. Chociaż niektórzy menedżerowie mogą czuć się prawnie zmuszeni do tworzenia zróżnicowanej kadry, inni mogą dostrzec strategiczne korzyści z zatrudniania różnorodnej grupy pracowników. Zrozumienie złożoności problemów związanych z różnorodnością może pomóc w zarządzaniu pracownikami firmy. Aby wyjaśnić pojęcie różnorodności, należy zrozumieć, że ma ona bezpośredni wpływ na miejsce pracy, zyskując coraz większe znaczenie. Pojęcie różnorodności obejmuje zrozumienie i akceptację faktu, że ludzie mają indywidualne cechy, które czynią ich wyjątkowymi i tak odmiennymi od siebie, co szczególnie uwidacznia się w dużej grupie. Cechy te mogą obejmować rasę, pochodzenie etniczne, płeć, religię, ideologie polityczne, orientację seksualną, wiek, zdolności fizyczne lub status społeczno-ekonomiczny. Te cechy mogą również obejmować doświadczenia życiowe i poznawcze podejścia do rozwiązywania problemów.

Ponieważ miejsce pracy jest wypełnione pracownikami, różnice, które każda osoba wnosi do firmy, bezpośrednio wpływają na to, co dzieje się w pracy. Na wiele aspektów firmy - od produkcji po marketing i kulturę korporacyjną - wpływa nie tylko różnorodność, ale także sposób jej postrzegania w miejscu pracy. Osobom spoza firmy może się wydawać, iż składa się ona z wielu typów ludzi. Jeśli jednak różnice te powodują niezgodę i częstą fluktuację wśród pracowników, to dana firma nie wykorzystuje swojej różnorodności tak, aby stała się ona cennym atutem w rozwijaniu biznesu.

Jeśli mentoring ma odnieść sukces jako narzędzie wzmocnienia pozycji pracowników, musi być naprawdę różnorodny, reprezentować wszystkich w organizacji, a nie tylko kobiety i osoby kolorowe. Uwzględniając najszersze spektrum osób mentoring oferuje każdemu możliwość rozwoju zawodowego i osobistego bez względu na płeć lub rasę. Udany program mentoringu musi równoważyć potrzebę integracji z potrzebą uczciwej reprezentacji.



Obecna siła robocza obejmuje różne grupy wiekowe, które wnoszą różnorodne postawy i reprezentują różnorodne podejście do pracy. Nie wszyscy pasują do jednego uogólnienia, więc mentor musi być otwarty, ale jednocześnie świadomy tych różnic.

#### **f. Zalety mentoringu**

Mentoring to coś więcej niż przekazywanie porad, wiedzy i spostrzeżeń. Relacja oferuje wzajemne korzyści mentorom, którzy chcą poświęcić swój czas na rozwój innego specjalisty. Oprócz osobistej satysfakcji z dzielenia się swoimi umiejętnościami i doświadczeniem z chętnym uczniem, zaangażowanie w mentoring zapewnia również pewne wymierne korzyści, które mogą wynagrodzić mentorów profesjonalnie.

Niektóre kluczowe korzyści dla mentorów obejmują:

- Uznanie danej osoby za eksperta i lidera merytorycznego.
- Zetknięcie się z nowymi perspektywami, pomysłami i podejściami.
- Rozszerzenie możliwości rozwoju zawodowego.
- Możliwość refleksji nad własnymi celami i działaniami.
- Rozwój osobistego stylu przywództwa i coachingu.

#### **Korzyści dla firmy**

Dla pracodawców inwestowanie w mentoring biznesowy jest użytecznym i opłacalnym sposobem na rozwój najlepszych wschodzących talentów oraz utrzymanie zaangażowania i energii najbardziej doświadczonych wykonawców. Oprócz przekazywania kluczowej wiedzy i umiejętności biznesowych mentoring pomaga w rozwoju szeregu przyszłych liderów, którzy rozumieją umiejętności i postawy niezbędne do odniesienia sukcesu w firmie.

Inwestowanie w mentoring pomaga pracodawcom:

- Wspierać kulturę rozwoju osobistego i zawodowego.
- Dzielić się pożądanymi zachowaniami i postawami firmy.
- Poprawić umiejętności przywódcze i coachingowe menedżerów.
- Poprawić morale, wydajność i motywację pracowników.
- Angażować, zatrzymać i wspierać rozwój pracowników.

## Korzyści dla podopiecznych

Mentoring to jedna z najcenniejszych i najbardziej efektywnych możliwości rozwoju, jakie można zaoferować pracownikom. Uzyskanie wskazówek, zachęty i wsparcia zaufanego i doświadczonego mentora może zapewnić podopiecznemu szeroki zakres korzyści osobistych i zawodowych, które ostatecznie prowadzą do poprawy wydajności w miejscu pracy.

W przypadku podopiecznych niektóre kluczowe korzyści mentoringu biznesowego obejmują:

- Otwarcie się na nowe pomysły i sposoby myślenia.
- Doradztwo w zakresie rozwijania mocnych stron i pokonywania słabości.
- Wskazówki dotyczące rozwoju zawodowego i awansu.
- Zwiększoną widoczność i rozpoznawalność w firmie.
- Możliwość rozwoju nowych umiejętności i wiedzy.

## 4. Metody szkolenia pracowników/Metody szkolenia w miejscu pracy (Chris)

### a. Model mentoringu GROW

Model (lub proces) GROW to prosta metoda ustalania celów i rozwiązywania problemów. Model GROW to proste podejście do strukturyzacji mentoringu i coachingu. Może być stosowany w wielu sytuacjach i zapewnia ramy dla wzajemnych rozmów.

G	Cele	Celem jest końcowa sytuacja, w której chce się odnaleźć dana osoba. Cel musi być określony w taki sposób, aby było bardzo jasne, kiedy go osiągnięto.
R	Rzeczywistość	Obecna rzeczywistość jest tam, gdzie pracownicy znajdują się teraz. Jakie są problemy i wyzwania, jak daleko są od celu?
O	Przeszkody	Na ich drodze pojawią się przeszkody, które zatrzymają ich zanim osiągną punkt docelowy. Gdyby takich przeszkód nie było, już dawno osiągnęliby swój cel.
	Opcje	Po zidentyfikowaniu przeszkód, muszą znaleźć sposoby, jak sobie radzić z tą sytuacją, jeżeli mają osiągnąć postęp. To właśnie są opcje.

W	<p>Droga do przodu</p> <p>Chęć</p>	<p>Następnie opcje należy przekształcić w etapy działania, które doprowadzą ich do celu. To jest droga naprzód.</p> <p>Jakie jest prawdopodobieństwo, że dana osoba zrobi to, co obiecała? Jak zwiększyć to prawdopodobieństwo?</p>
---	------------------------------------	---

Na pierwszym etapie procesu priorytetem jest cel. Po uzgodnieniu tematu do dyskusji trener / mentor oraz klient / podopieczny / uczeń powinni omówić konkretne wyniki i cele. Mogą to być cele krótkoterminowe lub - w stosownych przypadkach, i można ustalić wyraźną drogę prowadzącą do wyniku - mogą to być cele długoterminowe. Cele powinny być INTELIGENTNE: konkretne, mierzalne, dokładne, realistyczne i terminowe. Cel powinien być także inspirujący i pozytywny, a jednocześnie stanowić wyzwanie i wymagać wysiłku i umiejętności, aby go osiągnąć.

Podczas drugiego etapu procesu zarówno trener, jak i podopieczny przedstawiają i omawiają bieżącą sytuację używając różnych metod i technik. Trener może zaprosić klienta do oceny własnej sytuacji przed zaoferowaniem porady lub konkretnych informacji zwrotnych na temat obecnego scenariusza i napotkanych przeszkód. Uwaga powinna skupić się na kliencie, a trener powinien raczej szukać potencjału w sytuacji, aniżeli problemów. Powinni zbadać wszelkie założenia poczynione przez klienta w odniesieniu do jego obecnej sytuacji i planów w kontekście przyszłych celów oraz odrzucić wszelkie sytuacje lub wydarzenia, które nie mają związku z realizowanymi celami.

Po omówieniu bieżącej sytuacji i wszystkich przeszkód na drodze do aktualnych celów oraz odrzuceniu nieistotnych „pseudo-przeszkód” należy przeanalizować opcje rozwiązania obecnych problemów uniemożliwiających postęp. Najpierw należy przedstawić i przedyskutować pełen zakres opcji, zachęcając klienta do przedstawienia jego propozycji. Wszelkie sugestie zgłaszane przez trenera lub mentora powinny być proponowane ostrożnie i z uwzględnieniem ogólnej pozycji klienta. Do końca etapu 3 trener powinien upewnić się, że dokonano przynajmniej pewnych wyborów dotyczących pokonywania przeszkód oraz to, że żadne niejasności nie powinny towarzyszyć natychmiast podejmowanym działaniom.

Ostatnim etapem procesu jest podjęcie przez klienta zdecydowanych działań zmierzających do osiągnięcia celu. Przygotowano plan, w którym trener kieruje pomysłami omawianymi przez podopiecznego - w tym szczegółowe

wytyczne i harmonogramy pozwalające na osiągnięcie postępów. Identyfikowane są wszelkie potencjalne przeszkody, które mogą wystąpić podczas procesu i rozważane są kolejne rozwiązania, w tym zarys wymaganego wsparcia. Zarówno mentor, jak i podopieczny powinni zachowywać się elastycznie przez cały proces, a cele / działania mogą wymagać zmiany, aby można było reagować zarówno na pozytywne, jak i negatywne zdarzenia.

## b. Etapy procesu mentoringu

### ETAP 1. STWORZENIE WSPÓLNEGO MENTALNEGO MODELU

Model mentalny jest wyjaśnieniem procesu myślowego człowieka odnośnie tego, jak coś działa. Wspólny model mentalny pozwala mentorowi i stażystce dojść do porozumienia. Oferuje mentorowi i stażystce sposoby komunikowania się, współpracy i zaangażowania w realizację swoich celów. Taka sytuacja ma miejsce, gdy mentor i stażysta uzgadniają treść i sposób, w jaki sposób przejdą szkolenie / naukę.

Czym się zajmuje mentor	Dlaczego to jest ważne	Jak to zrobić
<b>Nawiązuje relacje z podopiecznym</b>	Redukuje lęk i uspakaja stażystę.	<p>Przywitaj stażystę.</p> <p>Jeżeli wydają się być zaniepokojeni, należy powiedzieć coś w rodzaju....</p> <p>„Nie przejmuj się, że chcesz nauczyć się wszystkiego od razu.”</p> <p>„Będziesz miał mnóstwo okazji do ćwiczenia.”</p>

<p><b>Określa moduł szkoleniowy</b></p>	<p>Upewnia się, że stażysta ma przy sobie notatki</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stażysta będzie mniej niespokojny, jeśli będzie miał pisemny przewodnik, z którego można skorzystać podczas sesji. Będzie to ważne później, gdy będzie wykonywał zadanie samodzielnie.</li> <li>• Stażysta rzadziej będzie prosił o powtórzenie jakiejś informacji.</li> </ul> <p>Sprawdza wcześniejsze umiejętności, wiedzę i doświadczenie stażysty.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nie chce zanudzać stażysty niepotrzebnymi szczegółami, ani pomijać tych, których może nie znać.</li> </ul> <p>Nie zakłada, że stażysta zna poszczególne etapy/zadania lub ich nie zna.</p>	<p>Dzisiejszym lub kolejnym tematem, który omówimy, jest ....</p> <p>Będziesz potrzebował instrukcji lub swoich notatek na temat _____ oraz długopi lub ołówka.</p> <p>Możesz zapytać...</p> <p>“Kiedy i jak korzystałeś z tego sprzętu?”</p>
<p><b>Przegląda cele</b></p>	<p>Upewnia się, że stażysta rozumie, czego będzie się uczył.</p>	<p>Możesz powiedzieć...</p> <p>Dzisiaj lub następnego dnia omówimy...” lub „... Pod koniec tej sesji nauczysz się, jak...”</p>
<p><b>Zachęca do zadawania pytań</b></p>	<p>Zmniejsza niepokój stażysty.</p>	<p>Możesz powiedzieć: „Zatrzymaj mnie, jeżeli chcesz zadać jakieś pytanie...”</p>

## ETAP 2. MENTOR POKAZUJE ZADANIA PODCZAS, GDY PRAKTYKANT OBSERWUJE

Czym się zajmuje mentor	Dlaczego to jest ważne	Jak to zrobić
Przegląda cel zadania	Wyjaśnia, dlaczego zadanie jest ważne  Wyjaśnia, jak to zadanie jest powiązane z całą pracą.	Wyjaśnia cel zadania.
Ustawia stażystę tak, aby obserwował mentora wykonującego zadanie.  Poleca stażystę zajrzeć do swoich notatek podczas wyjaśniania i demonstrowania zadania przez mentora.  Objaśnia każdy krok na głos.	Stażysta musi spojrzeć na demonstrację z tej samej perspektywy, z której prowadzi ją mentor.  Stażysta, który stosuje procedury podczas sesji szkoleniowych, jest bardziej skłonny do korzystania z procedur później.  Daje to stażystę mentalny obraz tego, co się wydarzy.	Należy ustawić stażystę z boku lub lekko z tyłu mentora  Należy upewnić się, że nie ma fizycznych barier między mentorem a stażystą.
Demonstruje zadanie	Pozwala stażystę zobaczyć i usłyszeć, jak zadanie zostało wykonane.	Należy wyjaśnić każdy krok podczas jego wykonywania.
Podsumowuje zadanie po zakończeniu demonstracji.	Omawia cel zadania.  Podsumowuje, dlaczego zadanie jest ważne.  Podsumowuje, jak konkretna czynność pasuje do całości zadania.  Wyjaśnia, jak należy wykonać zadanie, krok po kroku.	Można powiedzieć...  1. „Właśnie pokazałem Ci, jak wymienić gumę. Celem tego zadania jest...”  2. „Musisz to wiedzieć, ponieważ...”  3. „Musisz wiedzieć, jak wykonać 5 kroków, ponieważ...”

Pyta stażystę, czy ma jakieś pytania.	Daje stażystę możliwość wyjaśnienia wątpliwości związanych z zadaniem	Słucha odpowiedzi.
---------------------------------------	---	--------------------

### ETAP 3. MENTOR OBSERWUJE STAŻYSTĘ W TRAKCIE WYKONWANIA PRZEZ NIEGO ZADANIA

Mentor obserwuje stażystę wykonującego zadanie i ukierunkowuje jego działanie. Uczenie ma miejsce, gdy mentor:

- nie wskazuje błędów, nie obwinia i nie krytykuje stażysty;
- koncentruje się na wysiłku i doskonaleniu stażysty;
- podpowiada stażystę w razie potrzeby.

Jeśli stażysta podejmie próbę nieprawidłowego wykonania jednego z etapów, mentor może go przekierować, mówiąc:

- „Jeśli zrobisz to w ten sposób, tak się stanie”. (W razie potrzeby wskaż niepożądany efekt).
- „Zobacz, co się stanie, gdy zrobisz to w ten sposób”. (W razie potrzeby pokaż prawidłowe działanie).
- „Dlaczego to nie zadziała?”
- „Jak inaczej możesz to zrobić?”

### ETAP 4. MENTOR OBSERWUJE STAŻYSTĘ I WYRAŻA SWOJĄ OPINIĘ

Na tym etapie mentor nie pomaga stażystę, chyba że istnieje potencjalna szkoda dla stażysty, kogoś innego, kto jest obecny, lub sprzętu lub środowiska

Czym się zajmuje mentor	Dlaczego to jest ważne	Jak to zrobić
1. Pyta stażystę, czy jest gotowy do wykonania zadania bez nadzoru.	Zawsze dobrze jest zapytać stażystę i upewnić się oraz ocenić, jak są przygotowani do wykonania zadania.	Zapytaj stażystę. „Ten etap składa się z 8 kroków. Czy jesteś gotowy, aby zacząć?”

<p>2. Poleca uczestnikowi określić wszelkie środki ostrożności i wymagania jakościowe.</p>	<p>Dobrze jest przypomnieć stażystę, że zadanie, które ma wykonać może spowodować obrażenia.</p>	<p>Możesz powiedzieć: „Jakie są środki bezpieczeństwa dla tego procesu?”</p>
<p>3. Poleca stażystę określić cel zadania.</p>	<p>Przejrzenie czynności do wykonania pomaga stażystę przemyśleć pracę przed rozpoczęciem pracy.</p>	<p>Możesz powiedzieć: „Jaki jest cel tego zadania?”</p>
<p>4. Poleca stażystę przejrzeć swoje notatki.</p>	<p>Mentor i stażysta mogą przejrzeć notatki, aby upewnić się, że są kompletne i dokładne.</p>	<p>Możesz powiedzieć: „Do tego zadania musisz przejrzeć swoje notatki.”</p>
<p>5. Prosi stażystę o wyjaśnienie zadania.</p>	<p>Kiedy stażysta wyjaśnia, co planuje, daje to mentorowi szansę na poprawienie go, zanim popełni błąd lub ulegnie obrażeniom.</p>	<p>Możesz powiedzieć: „Proszę wyjaśnić zadanie, które będziesz wykonywał.”</p>
<p>6. Prosi stażystę, aby objaśniał to, co robi w trakcie wykonywania zadania.</p>	<p>Kiedy stażysta wyjaśnia, co robi, pomaga to wzmocnić odpowiednie procedury wykonywania zadania.</p>	<p>Możesz powiedzieć: „Wykonując każdy etap zadania, wyjaśnij każdy krok.”</p>
<p>7. Prosi stażystę o dokonanie samooceny.</p>	<p>Zachęcanie stażysty do refleksji nad swoją pracą pomaga ustalić dobre praktyki i porównać ich pracę ze sposobem, w jaki należy to zrobić.</p>	<p>Możesz powiedzieć: „Właśnie ukończyłeś zadanie. Jakie zadania Twoim zdaniem wykonałeś naprawdę dobrze, a które według Ciebie wymagają dodatkowej pracy?”</p>



<p>8. Daje stażycie natychmiastową informację zwrotną na temat wykonanego przez niego zadania.</p>	<p>Bardzo ważne jest, aby stażysta wiedział, czy wykonał pracę właściwie, aby w razie potrzeby mógł to poprawić. Stażyci zazwyczaj doceniają uznanie za dobrze wykonaną pracę</p>	<p>Możesz powiedzieć coś takiego: „Teraz chciałbym Ci przekazać swoją opinię.”</p>
--	---	--

## ETAP 5. RAPORT MENTORA I STAŻYSTY

Czym się zajmuje mentor	Dlaczego to jest ważne	Jak to zrobić
<p>1. Podsumowuje zadanie.</p>	<p>Przejrzenie zadania po zakończeniu stażu wzmacnia dobre praktyki.</p>	<p>Możesz zacząć od powiedzenia: „Właśnie ukończyłeś...”</p>
<p>2. Pyta stażystę, czy ma jakieś pytania.</p>	<p>Uzyskiwanie odpowiedzi pomaga nieśmiałym osobom zadać pytanie, którego bali się zadać.</p>	<p>Możesz powiedzieć: „Czy ktoś ma jakieś pytania dotyczące...?”</p>
<p>3. Przegląda cel zadania.</p>	<p>Prosi stażystę, aby ten przekazał cel zadania własnymi słowami.</p>	<p>Możesz powiedzieć: „Jaki jest cel zadania?”</p>
<p>4. Pyta stażystę, czy jest gotowy do oceny.</p>	<p>Sprawdza, czy jest to odpowiedni czas na dokonanie oceny, jako że może to spowodować prośbę o możliwość dodatkowego przejrzania materiałów.</p>	<p>Możesz powiedzieć: „Czy jesteś gotowy na wysłuchanie opinii dotyczącej wykonanego zadania?”</p>

<p>5. Planuje ocenę lub czas i miejsce praktyki.</p>	<p>Ustalenie czasu na ocenę lub inne działania zachęca uczestnika do przygotowania się.</p>	<p>Możesz powiedzieć: „Czy to dobry moment, czy chcesz zaplanować rozmowę na temat wykonanego zadania na inny dzień lub godzinę?</p> <p>Czy potrzebujesz praktyki? Jeśli tak, kiedy chcesz ukończyć zadanie i gdzie chcesz to zrobić?”</p>
<p>6. Informuje stażystę, a. gdzie może uzyskać pomoc; b. że zostanie przeprowadzone dodatkowe szkolenie.</p>	<p>Oferowanie wsparcia i informacji daje uczestnikowi pewność, że robisz to, co w jego najlepszym interesie, aby mógł odnieść sukces.</p>	<p>Możesz powiedzieć: „Jeśli uważasz, że potrzebujesz dodatkowej pomocy w wykonaniu tego zadania, oto kilka osób, które mogą ci pomóc.”</p>

### c. Rozwiązywanie problemów

Mentor i stażysta tworzą zespół, a każdy zespół napotyka problemy i wyzwania podczas swojego projektu. Co sprawia, że zespół jest skuteczny, gdy rozwiązuje trudności? Wspólne podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów nie przychodzi naturalnie. To wymaga wysiłku, aby podejść do niego w taki sposób, w którym mogą wziąć udział wszyscy członkowie zespołu. Aby skutecznie zmierzyć się z problemami, zespół musi nauczyć się działać efektywnie.

Poniższa lista zawiera niektóre przeszkody.

∅ **Brak**

- Zaufania
- Motywacji
- Zaangażowania
- Przygotowania
- Zasobów.

Ø **Stabe relacje interpersonalne między stronami.**

Ø **Nierozwiązane problemy.**

Ø **Komunikowanie się – brak okazywanego szacunku w trakcie rozmowy.**

Ø **Słuchanie.**

Ø **Niewystarczające zrozumienie problemów.**

Jeśli Twój zespół doświadcza tych problemów, pomocne byłoby poznanie niektórych pomysłów na rozwiązywanie trudnych sytuacji.

Cztery kroki, jak rozwiązywać problemy:

1. Zidentyfikuj problem i wyjaśnij go, a następnie opisz go w taki sposób, aby wszyscy zrozumieli czego on dotyczy.
2. Przeanalizuj różne aspekty problemu i zastanów się w jaki sposób wpłynie na pracę.
3. Zastanów się nad rozwiązaniami przed przystąpieniem do działania i upewnij się, że Twoje pomysły są realne, a następnie uszereguj je w odpowiedniej kolejności do wdrożenia.
4. Zastosuj rozwiązania, ale pamiętaj, że mogą one powodować pewne problemy, więc proces może wymagać kontynuacji.

#### **d. Mentoring najlepszych praktyk**

**1. Zdefiniuj swoje cele programu mentorskiego i wsparcie bezpiecznego przywództwa.** Możesz być zaskoczony liczbą programów mentorskich bez wyraźnych celów lub silnego zaangażowania. Takie programy często obarczone są problemami, ponieważ nie ma wspólnej wizji, na czym polega sukces. Postępuj zgodnie z najlepszymi praktykami programu mentorskiego, wdrażając cele SMART - konkretne, mierzalne, osiągalne, odpowiednie i określone w czasie. Oto przykład: „Celem naszego programu mentorskiego jest pomoc nowym pracownikom w osiągnięciu 80-procentowej produktywności do końca pierwszych sześciu miesięcy”. Takie cele zapewniają kierunek uczestnikom programu i pomagają liderom organizacyjnym zrozumieć, dlaczego powinni oferować swoje wsparcie. W związku z tym postaraj się określić głównego lidera, który mocno wierzy w program i chętnie służy jako mistrz wykonawczy. Ta osoba okaże się kluczowym źródłem informacji i orędownikiem programu.

**2. Znajdź silnego, wierzącego w sukces menedżera programu mentorskiego.** Wybór odpowiedniego menedżera programu ma kluczowe znaczenie dla projektu mentorskiego. Silny menedżer programu nie gwarantuje sukcesu. Jednak słaby jest gwarantem niezadowolających wyników. Menedżerowie programu zapewniają uczestnikom niezbędne stałe wsparcie, szkolenia i coaching. Identyfikują możliwości i rozwiązują problemy, współpracując z zainteresowanymi stronami, aby dokonywać ciągłych zmian, po to aby program nadal prosperował. Odgrywają również kluczową rolę w promowaniu programu wśród potencjalnych uczestników i służą jako ambasador programu (wraz z mistrzem wykonawczym) w organizacji. Pasja, doskonała komunikacja i umiejętności organizacyjne są koniecznością. Wcześniejsze doświadczenie w pracy jako mentor jest bonusem.

**3. Wprowadź elastyczność do programu.** Skuteczne programy mentorskie równoważą potrzeby dotyczące struktury i elastyczności. Potrzebny jest poziom formalności w procesie mentoringu, szkoleniu uczestników, śledzeniu postępów i komunikacji, aby program działał sprawnie. Jednak mentoring dotyczy indywidualnego uczenia się i rozwoju, co oznacza, że potrzeby uczestników będą się różnić w zakresie oczekiwanych wyników i preferowanych metod uczenia się. Planując program mentorski, zidentyfikuj obszary wymagające elastyczności i wbuduj je w program. Obszary do rozważenia to: format mentoringu (jeden do jednego, grupa, zespół), czas trwania i narzędzia interakcji uczestników.

**4. Wypromuj projekt.** Gdy wprowadzasz do swojej organizacji nowy program mentorski, generalnie pojawia się naturalny entuzjazm. Ale ten entuzjazm nie zawsze przekłada się na wysoki wskaźnik uczestnictwa. Wspólny powodem jest brak skutecznej promocji. Nie należy zakładać, że potencjalni mentorzy i podopieczni automatycznie zrozumieją korzyści płynące z mentoringu. Dla wielu będzie to ich pierwsze doświadczenie. Należy ich przekonać, że uczestnictwo jest warte ich czasu i wysiłku. Jeśli potrzebujesz pomysłów, sprawdź nasz zestaw narzędzi do promowania swojego programu mentorskiego. Oprócz uczestników kluczowi liderzy i interesariusze powinni być edukowani na temat korzyści płynących z programu i wartości strategicznej dla organizacji.

**5. Pomyśl o korzyściach dla obu stron. Rozważ potrzeby mentorów. Budowanie solidnej bazy mentorów może być wyzwaniem.** Kluczem jest zrozumienie pozytywnych i negatywnych czynników, które wpływają na uczestnictwo mentora. Po ich zidentyfikowaniu poszukaj kreatywnych sposobów wzmocnienia pozytywnych czynników i zmniejszenia przeszkód negatywnie oddziałujących przez cały proces mentoringu. Na przykład, mentorzy to często zapracowani ludzie z ograniczonymi możliwościami spędzania czasu wolnego. Jak możesz pomóc mentorom zwiększyć efektywność wykorzystania przez nich czasu? Rozważ także strategie doceniania

pracy mentorów i nagradzania ich. Formalne docenienie zaangażowania mentora jest najlepszą praktyką, która może być bardzo motywująca dla tych mentorów i pomóc zainteresować nowych.

**6. Wykorzystaj najlepsze praktyki programu mentorskiego, aby przygotować mentorów i podopiecznych na sukces.** Skuteczny mentoring nie zaistnieje sam z siebie. Zapewnij mentorom i podopiecznym szkolenie dotyczące celów programu, ról uczestników, najlepszych praktyk mentorskich i procesu mentoringu. Pomóż mentorom i podopiecznym wyjaśnić ich własne cele. Potrzeba szkolenia i wskazówek nie kończy się po wprowadzeniu do zadania. Podaj wskazówki i najlepsze praktyki w całym programie mentoringu, aby umożliwić uczestnikom właściwe postępowanie oraz to, jak najlepiej wykorzystać program.

**7. Dbaj o dobre relacje między mentorem a praktykantem.** Aby mentoring mógł się dobrze rozwijać, musi istnieć solidny związek między mentorem a podopiecznym, gdzie siła tej relacji pełni kluczową rolę. Zastanów się, czy możesz pozwolić praktykantowi na dokonanie wyboru mentora samodzielnie, czy zaproponować mu trzy osoby do wyboru. Oprogramowanie mentorskie może usprawnić i przyspieszyć proces dopasowywania. Jeśli Twoje oprogramowanie ma duże możliwości dopasowania, poleci odpowiednich mentorów w oparciu o potrzeby edukacyjne i kompatybilność.

**8. Śledź, badaj, słuchaj i dopasowuj.** Skąd będziesz wiedzieć, czy Twój program mentorski odnosi sukces? Śledź dane programu i jego funkcjonowanie i poproś o opinię. Na poziomie programu buduj wskaźniki wokół zdefiniowanych celów. Pamiętaj również, aby ocenić wyniki poszczególnych relacji: mentor i podopieczny. Jednym z najprostszych sposobów mierzenia sukcesu i pozyskiwania informacji zwrotnych są ankiety. Zapytaj uczestników i interesariuszy, jak dobrze program mentoringu osiągnął swoje cele i cele organizacji. Zapytaj ich również o pomysły na ulepszenie programu.

**9. Doprowadź do zakończenia indywidualnych relacji mentoringowych.** Przedsiębiorcom zaleca się opracowanie jasnej strategii wyjścia z działalności, aby pomóc im skoncentrować się na konkretnym wyniku. Mentoring jest podobny w tym sensie, że bez zdefiniowania punktu zamknięcia proces mentorski może funkcjonować bez celu. W miarę postępu projektu mentoringowego współpracuj z mentorem i podopiecznym, aby zidentyfikować wskaźniki informujące, kiedy osiągnięte zostały wspólnie ustalone cele. Ustanowienie formalnego procesu, który zamyka doświadczenie mentorskie. W ramach tego procesu zarówno mentor, jak i podopieczny mają okazję zastanowić się nad tym, czego się nauczyli, omówić kolejne kroki podopiecznego i przekazać informacje zwrotne.

**10. Nagłaśniaj sukcesy programu mentorskiego.** Po rozpoczęciu programu mentorskiego, należy skoncentrować się na obsłudze programu i utrzymaniu jego płynności. Należy pamiętać, że prawdopodobnie wielu potencjalnych uczestników programu czeka na informację, że dołączenie do niego warto jest ich wysiłku i czasu. Nieustannie demonstruj wartość programu, doceniaj wkład uczestników i podkreślaj sukcesy. Te starania w zakresie najlepszych praktyk dodadzą programowi energii, zwiększą uczestnictwo i ogólne wsparcie w organizacji.

## 5. Ocena

### a. Ocena umiejętności i kompetencji

Definicja podana w systemie EQF stwierdza, że kompetencje to potwierdzona umiejętność wykorzystania wiedzy, umiejętności osobistych, społecznych i/lub metodologicznych w pracy lub nauce oraz w rozwoju zawodowym i osobistym. W kontekście europejskich ram kwalifikacji kompetencje określa się w kategoriach odpowiedzialności i autonomii. Kompetencje nie są ściśle związane z jednym zadaniem lub umiejętnością, ale są wymaganiami umożliwiającymi wykonywanie każdego rodzaju zadania. Nawet jeśli kompetencje są bardziej związane z osobowością, aniżeli umiejętnościami i wiedzą zawodową, wnoszą znaczną różnicę między odnoszącym znaczne sukcesy pracownikiem, a tym, który odnosi ich mniej. Kompetencje wymagają dokładnego zdefiniowania przez pracodawcę i organizację partnerską/organizatora szkolenia, ponieważ często są to cechy bardzo wysoko oceniane przez pracodawców i mogą mieć wpływ na uzyskanie pracy lub jej brak. Zwykle istnieją pewne ogólne kompetencje, które obowiązują na wszelkiego rodzaju stanowiskach, jak poniżej, które można oceniać za pomocą systemu Y/N, postępując według tych samych zasad: dobra i klarowna komunikacja; zrozumienie i stosowanie podstawowych zasad pracy i zasad relacyjnych; punktualne pojawienie się w pracy; praca w pojedynkę i w zespole; dostosowywanie zachowań do okoliczności; umiejętność podejmowania decyzji; umiejętność motywowania i rozwiązywania błędów.

### b. Określenie umiejętności, które będą mierzone. Co będzie oceniane?

Aby zdefiniować umiejętności, które zostaną nabyte i zmierzone, zaczynamy od opisu stanowiska, który nakreśli zadania dla konkretnego stanowiska i umiejętności wymagane na tym stanowisku. Od każdego stażysty będzie się oczekiwało minimalnej wiedzy teoretycznej na temat zadań do wykonania, pewnych umiejętności praktycznych i miękkich oraz kompetencji opartych na pracy, które ułatwią mu wykonanie zadania. Wszyscy stażyści na każdym stanowisku będą również musieli wykazać się poczuciem odpowiedzialności i pewnym stopniem autonomii, aby wykonywać zadania i osiągać pomyślne wyniki.

Zgodnie z systemem Europejskiego Systemu Kwalifikacji (EQF) stosujemy następujące definicje:

**WIEDZA:** oznacza wynik przyswajania informacji poprzez naukę. Wiedza to zbiór faktów, zasad, teorii i praktyk związanych z dziedziną pracy lub nauki. W kontekście europejskich ram kwalifikacji wiedza jest opisywana jako teoretyczna i / lub oparta na faktach.

**UMIEJĘTNOŚCI:** oznacza umiejętność stosowania wiedzy i korzystania z know-how w celu wykonywania zadań i rozwiązywania problemów. W kontekście europejskich ram kwalifikacji umiejętności określa się jako poznawcze (polegające na logicznym, intuicyjnym i kreatywnym myśleniu) lub praktyczne (obejmujące manualną zręczność oraz stosowanie metod, materiałów, narzędzi i instrumentów).

**KOMPETENCJE:** oznacza udowodnioną umiejętność wykorzystania wiedzy, umiejętności i umiejętności osobistych, społecznych i/lub metodologicznych w pracy lub nauce oraz w rozwoju zawodowym i osobistym. W kontekście europejskich ram kwalifikacji kompetencje określa się w kategoriach odpowiedzialności i autonomii.

Wypełniony opis stanowiska, który może być wykorzystany jako odniesienie przez organizację partnerską i pracodawcę, znajduje się poniżej. Podany przedstawiamy pusty formularz.

**SEPAL**

APPRENTICESHIP BOOK

Implemented by:

**WISE ROMANIA**

Strada Oltuz, nr.30,  
Suceava, România 720201  
+40 230 524128  
sepalromania@gmail.com

**WISE SPAIN**

Carrer de Francesc Macià,  
36, 08912 Badalona, España  
+34 662 150 891  
sepalspain@gmail.com

**WISE LITHUANIA**

Tilžės g. 198, Šiauliai, Lietuva  
+37 067 701 715  
sepal.lithuania@gmail.com

**WISE GREECE**

7 Arrianou St., 116 35  
Athens - Greece  
+30 210 92 10042  
sepalgreece@gmail.com

**WISE POLAND**

SSW Collegium Balticum  
Mieszka I 61 C, 71-011  
Szczecin, Polska  
+48 91 4830 744  
sepalpoland@gmail.com