



mentoring i tutoring w organizacji

9 kroków do skutecznego wdrożenia

redakcja naukowa
małgorzata sidor-rządzkowska



Wolters Kluwer

mentoring i tutoring w organizacji



Polecamy także inne książki Małgorzaty Sidor-Rządkowskiej:

Cyfrowy HR. Organizacja w warunkach transformacji technologicznej
(Wolters Kluwer, Warszawa 2023)

Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha, wyd. II
(Wolters Kluwer, Warszawa 2022)

Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków, wyd. II
(Wolters Kluwer, Warszawa 2022)

Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking
(Wolters Kluwer, Warszawa 2021)

Zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji, wyd. III
(Wolters Kluwer, Warszawa 2020)

Kompetencyjne systemy ocen pracowników.
Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL, wyd. III
(Wolters Kluwer, Warszawa 2020)

Zarządzanie personelem w małej firmie, wyd. III
(Wolters Kluwer, Warszawa 2019)

Coaching kariery.
Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy
(Wolters Kluwer, Warszawa 2018)

Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników, wyd. V
(Wolters Kluwer, Warszawa 2015)

Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków – red. nauk.
(Wolters Kluwer, Warszawa 2014)

Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej.
Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej
(Wolters Kluwer, Warszawa 2013)

redakcja naukowa
małgorzata sidor-rządkowska

mentoring i tutoring w organizacji

9 kroków do skutecznego wdrożenia

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2024

Recenzentka

Dr hab. Urszula Jeruszka, prof. APS

Wydawczyni

Joanna Dzwonnik

Redaktorka prowadząca

Paulina Ambroży

Opracowanie redakcyjne

Trzy Kropki Joanna Maź

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© insta_photos - stock.adobe.com

prawolubni

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujemy prawo i własność.

Więcej na www.legalnakultura.pl

Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2024

ISBN 978-83-8358-622-9

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. +48 728 313 462

e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

<http://www.wolterskluwer.pl>

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorce	7
Wstęp	9
CZĘŚĆ I. MENTORING I TUTORING – STAROŻYTNE KORZENIE, WSPÓŁCZESNE REALIZACJE	11
1. Relacja mistrz – uczeń jako ideowe źródło mentoringu i tutoringu	13
2. Istota mentoringu	15
3. Rodzaje mentoringu	18
4. Istota tutoringu	21
5. Rodzaje tutoringu	24
CZĘŚĆ II. WDRAŻANIE PROGRAMU MENTORINGU/TUTORINGU KROK PO KROKU	27
Krok I. Pozyskanie sponsorów	29
Krok II. Zbudowanie strategii komunikacji	32
Krok III. Określenie celu projektu	35
Krok IV. Powołanie zespołu projektowego	37
Krok V. Rekrutacja kandydatów na mentorów/tutorów oraz rekrutacja kandydatów na podopiecznych	39
Krok VI. Przeprowadzenie programów szkoleniowych	42
Krok VII. Przygotowanie rekomendacji doboru par podopieczny – mentor/tutor	46
Krok VIII. Realizacja programu	51
Krok IX. Zakończenie i ewaluacja programu	54
CZĘŚĆ III. STUDIA PRZYPADKÓW	57
„First Time Manager”. Wdrażanie programu mentoringu dla nowych menedżerów w centrum medycznym	59
Wdrożenie programu mentoringu dla absolwentów Studium „Menedżer Contact Center”	74
Wdrożenie programu mentoringu „Kręgi Kobiet”	93

Wdrożenie programu mentoringu dla młodych naukowców (13–20 lat)	106
„Anioły Angelicum”. Wdrożenie programu mentoringu na Papieskim Uniwersytecie Świętego Tomasza z Akwinu	118
„Lider sportu akademickiego”. Projekt mentoringu dla studentów- -sportowców UMK w Toruniu	127
Tutoring w AGH – trzy lata doświadczeń wdrożeniowych	141
„Mistrzowie dydaktyki” – wdrożenie programu tutoringu na Politechnice Warszawskiej	153
Tutoring akademicki jako element personalizacji kształcenia – studium przypadku Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej	170
Informacje o autorach studiów przypadków	181
Bibliografia	189

O autorce

Dr hab. Małgorzata Sidor-Rządkowska – absolwentka Wydziału Filozofii Uniwersytetu Warszawskiego (specjalizacja etyka), doktor nauk humanistycznych (dziedzina: polityka społeczna) UW, habilitację uzyskała w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Jest profesorem na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej, wykładowcą Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, prowadzi także zajęcia gościnne m.in. w Szkole Głównej Handlowej, Akademii Leona Koźmińskiego, na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Pełni funkcję eksperta Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej, trenera, coacha i konsultanta zarówno w organizacjach biznesowych, jak i pozakomercyjnych. Ma 18-letnie doświadczenie pracy jako wykładowca na studiach MBA prowadzonych we współpracy z Oxford Brookes University. Specjalizuje się w zagadnieniach zarządzania kapitałem ludzkim oraz tematyce *Train the trainers*. Jest współtwórcą i wykładowcą Podyplomowego Studium Trenerów oraz Podyplomowego Studium Coachingu i Mentoringu przy Laboratorium Psychoedukacji i Uniwersytecie SWPS w Warszawie. Opracowała kilkadziesiąt programów szkoleniowych, w tym kilkanaście programów szkoleń e-learning. Za scenariusze tych programów zespół, w którym uczestniczyła, otrzymał godło „Teraz Polska”. W uznaniu zasług w podnoszeniu poziomu kompetencji kadry kierowniczej Polskie Towarzystwo Trenerów Biznesu przyznało jej tytuł członka honorowego. Jako nauczyciel akademicki otrzymała medal Komisji Edukacji Narodowej. Jest autorką 12 książek (z których większość miała kilka wydań) i ponad 100 artykułów poświęconych wspieraniu rozwoju ludzi i organizacji. Opublikowana w 2021 r. w wydawnictwie Wolters Kluwer książka *Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking* została nominowana do nagrody głównej Economicus „Dziennika Gazety Prawnej”.

Wstęp

W ciągu ostatniego dziesięciolecia popularność mentoringu ogromnie wzrosła – stał się, obok szkoleń i coachingu, jedną z najważniejszych metod wspierania rozwoju ludzi i organizacji. Tutoring wydaje się natomiast znany jedynie wąskiemu gronu wtajemniczonych. Symbolicznym tego wyrazem może być fakt, iż gdy w latach 2012–2014 przygotowywałam pierwsze wydanie książki *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*¹ zainstalowany w komputerze program nieustannie zmieniał mi słowo „mentoring” na „monitoring”. Dziś już tego nie robi – przedmiotem automatycznej interwencji stało się zaś słowo „tutoring”, każdorazowo podkreślane na czerwono.

Potencjał rozwojowy mentoringu i tutoringów jest ogromny; badania dostarczają wciąż nowych dowodów na ten temat. Otwarte pozostaje jednak pytanie, w jaki sposób wdrożyć te programy w praktykę organizacyjną. Prezentowana książka jest próbą odpowiedzi na to pytanie na podstawie metody 9 kroków, o skuteczności której świadczą dziesiątki projektów zrealizowanych w ciągu ostatnich kilkunastu lat.

Decyzja o połączeniu w jednej publikacji tematyki mentoringu i tutoringów nie była łatwa – wielokrotnie rozważałam różne „za” i „przeciw” (tych ostatnich wcale nie jest mało). Zdecydowałam się jednak na to działanie w przekonaniu, iż wdrażanie programów mentoringu i tutoringów ma tak wiele elementów wspólnych, że można je ująć w jednym opracowaniu. Głęboko wierzę w potencjał programów rozwojowych; nie chciałabym być dłużej świadkiem sytuacji, w których działania związane z ich wdrożeniem zatrzymują się na etapie debat na temat różnic między mentoringiem, tutoringiem, coachingiem, konsultingiem, szkoleniami itp. Wydaje mi się, że czas takich dyskusji minął i pora podjąć konkretne kroki. Celem, jaki sobie postawiłam, było ułatwienie tych działań. Służyć ma temu konstrukcja książki, na którą składają się trzy części. Pierwsze dwie są mojego autorstwa, natomiast trzecia, najobszerniejsza, zawiera studia przypadków. Jestem bardzo wdzięczna ich Autorom za gotowość rozmowy na temat różnych, często

¹ Wolters Kluwer, Warszawa 2014. Obecnie pracuję nad drugim, zaktualizowanym i rozszerzonym, wydaniem tej książki.

niełatwych, doświadczeń. Część pierwsza jest wyrazem przekonania, iż działania wdrożeniowe wymagają znajomości teorii – w części tej omawiam więc zagadnienia związane z istotą pojęć „mentoring” i „tutoring”. Część druga została poświęcona szczegółowej charakterystyce etapów składających się na metodę 9 kroków. Część trzecia to opisy działań wdrożeniowych zastosowanych zarówno w podmiotach biznesowych, jak i na uczelniach wyższych.

Powtarza się często, iż nauka o zarządzaniu powinna mieć charakter aplikacyjny. Tymczasem większość publikacji dotyczących tej dziedziny to prace pisane przez jednych nauczycieli akademickich dla innych nauczycieli akademickich. Całej mojej działalności zawodowej towarzyszy chęć przezwyciężania wspomnianej tendencji – pragnienie pisania książek, które opierając się na solidnych podstawach teoretycznych, będą użyteczne dla praktyków. Dziękuję wydawnictwu Wolters Kluwer, które od lat wspiera mnie w tym zadaniu. Głosy Czytelników pozwalają wierzyć, iż udaje się je realizować.

Programy rozwojowe ciągle ewoluują – mam nadzieję, że książka wzbudzi chęć dyskusji i dzielenia się doświadczeniami na ten temat. Serdecznie zapraszam do kontaktu.

Warszawa, luty 2024 r.

Małgorzata Sidor-Rządkowska
m.sidor.rzadkowska@pw.edu.pl

1. Relacja mistrz – uczeń jako ideowe źródło mentoringu i tutoring

Małgorzata Sidor-Rządkowska

Ideowym źródłem zarówno mentoringu, jak i tutoring jest relacja mistrz – uczeń, będąca najstarszą i najważniejszą relacją edukacyjną w historii. Jej cechy charakterystyczne to „(...) wspólne dociekania i poszukiwanie prawdy, krytyczne myślenie, szacunek dla autorytetu mistrza przy równoczesnym poszanowaniu autonomii ucznia oraz włączanie w rozwój naukowy [a także zawodowy i osobisty – przyp. M.S.R.] kwestii dotyczących wolności i dobra” (Fingas 2018, s. 44).

Warto zwrócić uwagę na zawartą w powyższym stwierdzeniu konieczność poszanowania autonomii ucznia. To przyzwolenie na pójście przez podopiecznego wybraną przez niego drogą stanowi prawdziwą miarę wielkości mistrza, będąc przy tym źródłem wielu trudności. Nie jest to, jak zdają się sądzić niektórzy, zjawisko ostatnich lat. Przykłady możemy znaleźć już w czasach starożytnych. Przekonuje o tym dobitnie historia najbardziej znanej pary mentoringowej – Platona i Arystotelesa. Mimo spędzenia dwudziestu lat w Akademii Platońskiej Arystoteles poddał koncepcję swojego mistrza druzgocącej krytyce, powtarzając: „Platon jest mi drogi, lecz droższą odeń jest mi prawda”. Dążąc do tej prawdy, opracował koncepcję jednoczącą całokształt badań, doświadczeń i refleksji ówczesnych czasów. Stworzył system prawdziwie encyklopedyczny, którego wiele twierdzeń (m.in. tych dotyczących logiki) zachowało swój walor do dzisiejszego dnia. Nie przeszkodziło to Platonowi porównywać swojego najzdolniejszego ucznia do „żrebaka, który kopie własną matkę, wyssawszy z niej uprzednio wszelką moc” (Sikora 1983, s. 71).

Relacja mistrz – uczeń to relacja stanowiąca ważny element naszego życia, choć często dostrzegamy ją dopiero z perspektywy czasu. Prowadzone przez siebie warsztaty na temat mentoringu zaczynam zwykle od prośby skierowanej do każdego z uczestników: „Pomyśl o osobie, która odegrała w Twoim życiu rolę menora. Czy zechciałbyś nam o tej osobie opowiedzieć?”. Na taką publiczną opowieść decydują się na ogół nieliczni; niemniej dałoby się już na ich podstawie napisać sporą książkę. Opowiadanym historiom towarzyszy zwykle spore wzruszenie. Nierzadko pojawia się żal związany z faktem, iż uczestnik nigdy nie wyraził tej osobie wdzięczności, a teraz jest już za późno...

Warto zauważyć, że umiejętność dostrzegania w swoim otoczeniu osób, które są lub mogą się stać naszymi mistrzami, wymaga sporej dozy otwartości i uważności. Wzorem może być Marek Aureliusz, który tak pisał o swoich mistrzach:

„1. Dziadkowi Werusowi zawdzięczam łagodność i równe usposobienie. 2. Dobremu imieniu ojca i pamięci o nim – umiłowanie skromności i charakter męski. 3. Matce – ducha pobożności i dobroczynności. I odrazę nie tylko do wyrządzania krzywdy, lecz także do myśli o niej. 4. Pradziadkowi – żem do szkoły publicznej nie chodził, lecz miałem dobrych nauczycieli w domu. (...) 6. Diognet zaszczerpił mi wstręt do błahostek i ustrzegł mnie przed wiarą w to, co mówią czarodzieje i kuglarze o zamawianiach i wypędzaniu złych duchów itp. (...) 7. Rustykowi zawdzięczam zrozumienie potrzeby poprawy i pielęgnowania charakteru. (...) 8. Apolloniuszowi zawdzięczam niezależność sądów i rozważną pewność w postępowaniu. (...) 9. Sekstusowi zawdzięczam ducha życzliwości. I wzór domu rządzonego po ojcowsku”¹.

¹ Marek Aureliusz, *Rozmyślenia*, De Agostini Polska, Warszawa 2001, s. 11. Zwrócenie uwagi na ten fragment zawdzięczam Piotrowi Czekerdzie.

2. Istota mentoringu

Małgorzata Sidor-Rządkowska

Pojęcie mentoringu wywodzi się, jak wiadomo, z mitologii greckiej. Według Homera Odyseusz, udając się na wojnę trojańską, powierzył opiekę nad edukacją syna Telemacha swojemu przyjacielowi Mentorowi. „Przekaż swoją wiedzę i doświadczenie mojemu synowi” – powiedział. Przyjaciel dobrze wywiązał się z zadania, stając się na wieki symbolem oparcia dla młodego człowieka.

W czasach nieco nam bliższych zaobserwowano, że osoby, które odniosły autentyczny sukces zawodowy, często w odpowiedzi na pytania o źródła tego sukcesu przywołują postać człowieka będącego dla nich autorytetem, którego pomoc i opieka spowodowały przełamanie początkowych trudności, umożliwiając im pełny rozwój posiadanego potencjału (Sidor-Rządkowska 2014, s. 17).

Przeгляд definicji mentoringu mógłby stanowić przedmiot niejednej książki. Koncepcji formułowanych zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w trakcie spotkań praktyków jest bardzo wiele. Eric Parsloe i Monika Wray już ponad dwadzieścia lat temu (2002, s. 81) określili dyskusje wokół pojęcia mentoringu mianem „semantycznej dżungli”. Od tego czasu owa dżungla znacznie się rozrosła... Aby uniknąć zagłębiania się w nią zbyt głęboko, ograniczmy się do przedstawienia jedynie kilku definicji:

- Mentoring to „udzielanie rad, informacji lub wskazówek przez osobę, która ma doświadczenie, umiejętności lub praktyczną wiedzę, przydatne do osobistego i zawodowego rozwoju innego człowieka” (Luecke 2006, s. 121).
- „Mentoring polega na stałym kontakcie niedoświadczonego pracownika z mentorem, którym jest doświadczony pracownik o postawie opiekuńczej i życzliwej wobec nowicjusza, mający za zadanie wprowadzić go w treść pracy i środowisko zawodowe. Celem mentoringu jest szybkie doprowadzenie do samodzielnej i efektywnej pracy zatrudnionego oraz jego adaptacja w środowisku” (Oleksyn 2010, s. 233).
- „Mentoring to partnerska relacja między mistrzem a uczniem, zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspi-

racji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, aby uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość, i nie lękał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji” (Karwala 2009, s. 111).

- „Mentoring to dobrowolna, niezależna od hierarchii służbowej, pomoc udzielana przez jednego człowieka drugiemu, dzięki czemu może on poczynić znaczący postęp w wiedzy, pracy zawodowej lub sposobie myślenia” (Clutterbuck 2002, s. 13).

Ostatnia z tych definicji zdaje się szczególnie ceniona przez praktyków. Przyjęło ją Europejskie Centrum Mentoringu, stała się podstawą działań rozwojowych w firmie Sanofi itd. (Sidor-Rządkowska 2016).

Relacja mentoringowa jest z istoty relacją dwustronną. Termin „mentor” nie budzi zwykle wątpliwości, natomiast pytanie, jak nazwać drugą stronę relacji, od lat wywołuje wiele dyskusji. Najczęściej pojawiające się propozycje to mentee, podopieczny, mentorowany, uczeń oraz adept. W trakcie jednego ze spotkań poprosiłam uczestników (osoby mające już pewne doświadczenie w omawianym obszarze) o oddanie głosu na rzecz terminu, który najbardziej im odpowiada. Na sali były 54 osoby, rozkład odpowiedzi przedstawiał się następująco:

- mentee – 21 głosów,
- podopieczny – 18 głosów,
- mentorowany – 7 głosów,
- uczeń – 6 głosów,
- adept – 2 głosy.

Poprosiłam następnie uczestników o podanie uzasadnienia dokonanego wyboru oraz przyczyn odrzucenia pozostałych propozycji. Najczęściej powtarzające się odpowiedzi za wymienionymi terminami i przeciw nim przedstawiam w tabeli 1.

Tabela 1. Opinie na temat terminów używanych na określenie osoby korzystającej ze wsparcia mentora

Termin	Opinie „za”	Opinie „przeciw”
Mentee	„Brzmi profesjonalnie” „Jest wyrazem pewnej konsekwencji: coach – coachee, mentor – mentee”	„Znowu te cudzoziemskie nazwy! Naprawdę nie mamy polskich terminów?”
Podopieczny	„Mentor to opiekun – chodzi tu o mądrą opiekę; taką, dzięki której silni stają się jeszcze silniejsi”	„Słowo «opiekun» nie najlepiej się kojarzy, opieki potrzebują ci, którzy są słabi”

Książka jako pierwsza na polskim rynku przybliży zagadnienia związane z wdrażaniem programów mentoringu i tutoring. Autorzy przedstawiają zarówno teoretyczne aspekty tychże programów, jak i rekomendowane działania praktyczne.

W publikacji omówiono m.in.:

- istotę i rodzaje mentoringu oraz tutoring,
- przebieg procesu wdrożenia ze szczególnym uwzględnieniem: rekrutacji mentorów/tutorów oraz podopiecznych, budowania programów szkoleniowych, doboru par mentor/tutor – podopieczny, zasad realizacji programów oraz ich ewaluacji,
- przykłady działań wdrożeniowych pochodzące z różnych branż, zarówno o charakterze biznesowym, jak i niekomercyjnym.

Lektura umożliwi czytelnikowi nie tylko pozyskanie wiedzy na temat mentoringu i tutoring, ale także wskaże poszczególne kroki niezbędne do wdrożenia tychże programów rozwojowych w organizacjach.

Publikacja przeznaczona jest dla pracowników działów kadr i zasobów ludzkich, menedżerów, pracowników działów marketingu, sprzedaży i PR. Zainteresuje również przedstawiciele zawodów prawniczych, pracowników naukowych oraz studentów wydziałów zarządzania, pedagogiki i psychologii.

Dr hab. Małgorzata Sidor-Rządkowska – uznana specjalistka w dziedzinie kształtowania programów rozwojowych. Jest profesorem na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej oraz ekspertem Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej. Aktywnie działa także jako praktyk zarządzania – jest trenerem, coachem i konsultantem zarówno w firmach biznesowych, jak i w administracji publicznej.



9788383586229 W01P01

ISBN 978-83-8358-622-9



9 788383 586229

cena 69 zł (w tym 5% VAT)

Zamówienia:

infolinia +48 801 044 545
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl