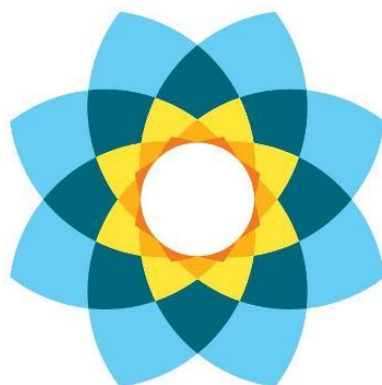


MENTORING
INNOWACYJNA METODA AKTYWIZACJI
MŁODYCH OSÓB BEZROBOTNYCH

**MODEL WSPÓŁPRACY INSTYTUCJI RYNKU PRACY
Z WYKORZYSTANIEM NARZĘDZIA MENTORINGU**



MENTORING
innowacyjna metoda aktywizacji

Człowiek – najlepsza inwestycja!

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA!

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Szanowni Państwo,

Niniejszy podręcznik powstał z myślą o współpracy instytucji rynku pracy, zwłaszcza Publicznych Służb Zatrudnienia z organizacjami pozarządowymi, z wykorzystaniem innowacyjnego narzędzia mentoringu. Model został wypracowany w ramach projektu współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej przy pełnym zaangażowaniu wszystkich partnerów.

Celem podręcznika jest przedstawienie wypracowanych rozwiązań w zakresie aktywizacji osób bezrobotnych do 25 roku życia, a także narzędzia, które uzupełniałoby dotychczasową ofertę instytucji rynku pracy o wsparcie wysoko zindywidualizowane.

Mentoring to forma wspierania ludzi w trudnych dla nich sytuacjach życiowych. Bazuje na partnerskiej relacji mentora z podopiecznym, umożliwiającej odkrywanie i rozwój potencjału osoby mentorowanej. Polega głównie na tym, by podopieczny/-a rozwijał samoświadomość, a poznając siebie, nie obawiał/-a się zarządzać życiem, planować własną przyszłość. Zadaniem mentora jest inspirowanie, motywowanie i ukierunkowanie działania na określony cel, a także refleksja nad osiągniętymi rezultatami. Mentor jest pewnego rodzaju przewodnikiem, doradcą, konsultantem, wspierającym swojego podopiecznego w rozwoju kompetencji zarówno merytorycznych, jak i związanych z rozwojem osobistym.

Dla nas sukces mentoringu zależał od czegoś więcej niż przekazania podopiecznemu mechanizmów rynku pracy. Oprócz konkretnych strategii czy sztuczek, które większość uważa za niezbędne, żeby osiągnąć sukces w życiu zawodowym, kariera powinna opierać się na wprowadzanych w życie pewnych wartościach. Dlatego tak istotne stało się, by mentorzy własnym postępowaniem pokazywali, jak ważne jest bycie szczerym, sumiennym i uczciwym w swoich działaniach. Mentorzy starali się więc dzielić swoją wiedzę i doświadczeniem poprzez budowanie relacji opartej na szacunku, zaufaniu i odpowiedzialności.

Liczę, że podręcznik wskaże Państwu nowe możliwości pracy z młodymi osobami poszukującymi swojej drogi, nie tylko zawodowej.

Magdalena Tokarska
Prezes Fundacji na rzecz Collegium Polonicum

Człowiek – najlepsza inwestycja!

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA!



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



SPIS TREŚCI

I. WPROWADZENIE	7
II. IDEA MENTORINGU.....	11
Definicja mentoringu.....	11
Relacja mentoringowa	16
Osoba mentora	21
Rola podopiecznego w relacji mentoringowej.....	24
Przykłady zastosowania mentoringu	25
III. PROGRAM MENTORINGU.....	28
Przygotowanie programu mentoringu.....	28
Rekrutacja mentorów	39
Rekrutacja podopiecznych.....	43
Warsztaty wstępne	45
Matching – dobieranie w pary.....	49
Relacja mentoringowa	50
Warsztaty na zakończenie relacji mentoringowej.....	58
Wsparcie uzupełniające.....	59
Zasady monitorowania i ewaluacji	63
Doświadczenia z mentoringiem uczestników projektu	66
IV. WDROŻENIE NARZĘDZIA MENTORINGU.....	78
V. PRZYKŁADY PROGRAMÓW MENTORINGOWYCH DZIAŁAJĄCYCH W NIEMCZECH	85
VI. CZĘSTE PYTANIA (FAQ)	93
VII. ZAWARTOŚĆ PŁYTY CD	98
VIII. BIBLIOGRAFIA	100
IX. ZAŁĄCZNIKI	101

I. WPROWADZENIE

Podręcznik powstał w ramach projektu „PI-PWP Mentoring – innowacyjna metoda aktywizacji” realizowanego jest przez Fundację na rzecz Collegium Polonicum w trójsektorowym partnerstwie z Organizacją Pracodawców Ziemi Lubuskiej, Przedsiębiorstwem Produkcyjno-Handlowym „Irmek” z Gorzowa Wielkopolskiego, Powiatowym Urzędem Pracy w Krośnie Odrzańskim oraz niemiecką firmą Deutsche Angestellten Akademie, którego tematem przewodnim było poszukiwanie nowych, skutecznych metod aktywizacji zawodowej i społecznej grup docelowych wymagających szczególnego wsparcia.

Celem głównym, jaki przed sobą postawiliśmy, było zaadoptowanie i wdrożenie innowacyjnego narzędzia mentoringu, opartego na doświadczeniach partnera niemieckiego, przeznaczonego dla instytucji rynku pracy z województwa lubuskiego, które służyłoby aktywizacji zawodowej osób młodych – do 25 roku życia.

Mentoring – narzędzie nieznane szerzej w Polsce, ale popularne w Niemczech, był przedmiotem zainteresowań zespołu Fundacji od kilku lat. W latach 2009-2010 Fundacja realizowała projekt pt. „Mentoring dla kobiet”, którego celem było propagowanie idei mentoringu, bez próby jego wdrożenia. Pomysł niniejszego projektu zrodził się na bazie tamtych doświadczeń oraz obserwacji osób młodych i ich problemów w odnalezieniu się na rynku pracy. Skala bezrobocia w Europie wśród osób do 25 roku życia jest ogromna. W tym kontekście powstał pomysł na nowe narzędzie dla instytucji rynku pracy, które uzupełniałoby dotychczasową ofertę.

Pierwszy etap realizacji projektu pozwolił na szersze spojrzenie na problemy związane z aktywizacją osób niepracujących do 25 roku życia. Oprócz ewidentnych problemów tj. niedopasowanie edukacji i praktyk do potrzeb rynku pracy, zwrócono również uwagę na słabą motywację, specyficzne wartości (pokolenie Y) czy brak umiejętności psychospołecznych młodzieży. Zdefiniowano również problemy związane z instytucjami, które zajmują się aktywizacją grupy docelowej – przeciążenie obowiązkami, brak dopasowania do potrzeb osób do 25 roku życia, brak zaufania innych podmiotów i grupy docelowej w stosunku do Publicznych Służb Zatrudnienia czy małą ilość sprawnie działających partnerstw związanych z rynkiem pracy. Natomiast analiza prawna sugeruje, iż PSZ mają możliwości, aby zlecać część zadań publicznych do realizacji innym podmiotom (odciążenie zadań) oraz aby w ten sposób zawiązywać długotrwałe partnerstwa.

Możliwości i korzyści ze stosowania nowatorskich narzędzi bardzo dobrze nakreślił partner niemiecki, który wskazał, jak są realizowane działania na rzecz osób

młodych w Niemczech. Oparcie projektu właśnie o doświadczenia partnera niemieckiego umożliwiło zaadaptowanie i wdrożenie innowacyjnego narzędzia mentoringu, służącego aktywizacji zawodowej osób do 25 roku życia.

Mentoring ma na celu indywidualizację procesu poszukiwania i znajdowania pracy poprzez kontakt, relację młodej, niepracującej osoby z mentorem. Metoda zorientowana jest na proces i rozwój potencjału podopiecznego, a opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Pomaga w programowaniu sukcesu na rynku pracy osoby mentorowanej, poprzez wzrost samoświadomości oraz pokazanie możliwości. Mentoring pozwala w bardzo indywidualny sposób odpowiadać na potrzeby grup w nim uczestniczących. Jest to metoda, która ma na celu m.in. stymulowanie uczestników do świadomego i wzajemnego uczenia się od siebie oraz pobudzania własnego potencjału w obszarze rozwoju osobistego i zawodowego. Mentoring pozwala osobom zaangażowanym (głównie osobie mentorowanej, ale także mentorowi) na przyjęcie innej perspektywy. Mentorowani mają możliwość spojrzenia na swoje cele zawodowe z punktu widzenia osoby bardziej doświadczonej, z większym dorobkiem zawodowym. W rozdziale II zawarte zostały najważniejsze informacje dotyczące mentoringu, cech relacji, które decydują o skuteczności tego narzędzia.

Mentoring jako narzędzie rozwoju osobistego, ma za zadanie towarzyszyć i wzmacniać oddziaływanie pozostałych instrumentów rynku pracy, a jednocześnie dzięki relacji mentora z jego podopiecznym dopełnić szeroki katalog form aktywizacji o narzędzie z indywidualnym podejściem i wysoce motywujące.

Za jego przydatnością przemawiają doświadczenia i badania prowadzone w krajach, w których jest szczególnie popularny, jak Niemcy, Skandynawia czy kraje anglosaskie. Mentoring jest tam z powodzeniem stosowany w różnych kontekstach społecznych, od resocjalizacji młodzieży, po wspieranie rozwoju kadry menedżerskiej. Za przykład może posłużyć koncern (ówcześnie) SmithKlineBeacham w U.K, gdzie po badaniach stwierdzono, iż w 1999 r. fluktuacja kadr nie objętych systemem mentoringu wynosiła 27%. Dla osób, które posiadały mentorów – tylko 2%. Zwykle nowi pracownicy są zagubieni, zwłaszcza, gdy jest to ich pierwsza praca, i najbardziej podstawowe czynności stanowią dla nich problem. Relacja przełożony/podwładny nie sprzyja procesowi uczenia się, a raczej go utrudnia, ponieważ bezpośrednio łączy się z procesem oceny pracownika w kontekście jego kompetencji¹. Istotne jest więc, aby mentorem została osoba, która zna realia pracy, jednakże niemająca bezpośredniego wpływu na kształtowanie ścieżki zawodowej pracownika. Biorąc pod uwagę powyższe, w założeniach niniejszego projektu, wyraźnie zaznaczono, iż mentor powinien być osobą z zewnątrz. Między nim a podopiecznym nie może zachodzić stosunek

¹ za Agnieszka Zielonka, „Mentoring, czyli naturalna kolej rzeczy w organizacji uczącej się”, <https://oditk.pl/pl/wiedza/artukul/zobacz/mentoring-czyli-naturalna-kolej-rzeczy-w-organizacji-uczacej-sie/>, dostęp: 4.12.2014 r.

podległości. Mentor wykorzystuje swoją wiedzę, doświadczenie życiowe, zawodowe, by wspierać proces poszukiwań podopiecznego. Czyni to na przykład poprzez zadawanie trudnych pytań, dotyczących podstawowych zagadnień. Takie wsparcie ma charakter niedyrektywny, nie nakazuje, lecz pokazuje i zachęca. Można powiedzieć, że w ten sposób mentor, tak jak podczas górskiej wspinaczki, asekuruje podopiecznego swoją wiedzą płynącą z doświadczenia, której podopiecznemu jeszcze brakuje.

Należy również zaznaczyć, że mentoring jako wsparcie zindywidualizowane, wpisuje się w kierunek zmian funkcjonowania powiatowych urzędów pracy w związku z nowelizacją ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Dostrzeżono niską skuteczność form pomocy, które nie są dobierane pod indywidualne potrzeby osób bezrobotnych. Jednocześnie, zgodnie z zamierzeniami Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, planowane jest zwiększenie udziału podmiotów niepublicznych w realizacji usług aktywizacyjnych. To rozwiązanie sprawdza się w wielu krajach Unii Europejskiej (choć stosowane rozwiązania różnią się od siebie). Możliwość zlecenia usług rynku pracy organizacjom pozarządowym przez powiatowe urzędy pracy jest usankcjonowana w przepisach już obecnie (nie wymaga zmian w ustawach). Zapisana została zarówno w Ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z dnia 20 kwietnia 2004 r., Dz.U. 2014, poz.598, jak i w Ustawie z dnia 24 kwietnia 2003r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, Dz.U.2014, poz. 1118. Ścieżka zlecenia zadań jest taka sama jak w przypadku jednostek samorządu terytorialnego, sprawdzona dzięki wieloletniemu korzystaniu z ustawowych wzorców przez organizacje pozarządowe. Korzystanie z wypracowanych rozwiązań może znacznie usprawnić współpracę instytucji rynku pracy, a także zagwarantować wysoką jakość realizowanych usług.

Celem niniejszego podręcznika jest więc przekazanie wypracowanego narzędzia mentoringu opartego na modelu kooperacji instytucji rynku pracy. Stwarza on nowe możliwości działania na rzecz aktywizacji osób bezrobotnych (nie tylko tych do 25 roku życia). Wdrożenie modelu współpracy zakłada zlecenie np. organizacjom pozarządowym realizacji programu z wykorzystującego modelu mentoringu, na który składałaby się rekrutacja mentorów i podopiecznych, dobór par (matching), prowadzenie relacji mentoringowej, ewaluacja procesu oraz realizacji działań uzupełniających m.in. warsztatów dla podopiecznych i mentorów czy staży zawodowych (w zależności od wariantu). Poszczególne fazy i elementy modelu zostały opisane w kolejnych rozdziałach.

Publikacja skierowana jest do publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy, które zajmują się aktywizacją osób bezrobotnych, zwłaszcza do 25 roku życia. Dla podmiotów, które zdecydują się na wdrożenie innowacji przygotowano, oprócz dość obszernej prezentacji metody mentoringu, rozdział IV. Wdrożenie narzędzia mentoringu. Pokazana w nim została procedura zleceniu zdania w oparciu o art. 24.1

lub art. 61b lub art. 66d Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Rekomendujemy, aby ze względów organizacyjnych przeprowadzenie programu mentoringu zlecone zostało np. organizacjom pozarządowym w ramach konkursu ofert lub agencjom zatrudnienia w ramach prawa zamówień publicznych. Natomiast podmiotom, które chciałyby w swoich strukturach powołać i prowadzić biura mentoringu, dedykujemy rozdział III. Organizacje zainteresowane tego rodzaju pracą z osobami bezrobotnym poniżej 25 roku życia, zapewne realizują już swoje działania mające na celu pomoc i aktywizację młodzieży bezrobotnej czy zagrożonej bezrobociem. Mentoring jest dla tych organizacji kolejnym narzędziem, które mogą wykorzystywać. Nie bez znaczenia jest również systematyczna współpraca z powiatowymi urzędami pracy, która zaowocować może kolejnymi wspólnymi działaniami.

Autorzy mają nadzieję, iż wypracowana ścieżka aktywizowania bezrobotnej młodzieży, dzięki wykorzystaniu narzędzia mentoringu, przyniesie satysfakcję zarówno pracownikom mającym kontakt z młodymi osobami bezrobotnymi, jak i samym niepracującym.

II. IDEA MENTORINGU

DEFINICJA MENTORINGU

Mentoring to specyficzna forma pomocy i wspierania ludzi w trudnych dla nich sytuacjach zawodowych, życiowych, związanych przede wszystkim z problemami adaptacyjnymi, bazująca na wolontariuszach dzielących się swoim doświadczeniem, wspierających podopiecznego w dążeniu do zdobycia nowych umiejętności i wiedzy potrzebnej do samodzielnego, skutecznego działania we współczesnym świecie, w taki sposób, aby czuł on wsparcie, pomoc, zainteresowanie, jednocześnie nie tracąc swojej autonomii i samodzielności, czy poczucia odpowiedzialności za siebie². W procesie najważniejsze są dwie osoby: mentor i jego podopieczny.

Mentoring jest procesem, w którym dokonuje się transfer wiedzy i doświadczenia, w którym mentor odgrywa rolę „wzorca”, a dzięki wzajemnemu szacunkowi, staje się osobą której podopieczny może ufać, zwierzać się, budować pozytywny obraz siebie, dokonywać wyborów oraz, co najważniejsze, przejmować odpowiedzialność za siebie i swoje zachowanie.

Mentoring jest określany jako alternatywna forma wspierania procesu uczenia i rozwoju jednostki w organizacji, firmie, jak i w procesach adaptacji społecznej. Credo mentoringu jest zdefiniowane jako „pomoc ludziom w stawaniu się takimi, jakimi chcą się stać”. Inaczej mówiąc – jest to sposób dostarczenia efektywnych wzorców działania w złożonej rzeczywistości społecznej³. Sensem mentoringu jest dostarczenie z jednej strony swobody i wolności decyzji, ale z drugiej umiejętności rozważania wyborów, które mają wpływ na życie podopiecznego. Dlatego właśnie relacja budowana jest na wsparciu⁴ i wzmocnieniu, dzięki czemu obserwujemy proces stawania się kimś, a nie proces bycia kształtowanym.

² za: Anna Sołtys, Małgorzata Tarkowska, „Mentoring w praktyce, ścieżka kształcenia mentorów i peer-mentorów dla grup defaworyzowanych”, Łódź 2008.

³ Ibidem.

⁴ Pojęcie „wsparcie społeczne” można rozumieć jako: oczekiwaną pomoc dostępną jednostce lub grupie w sytuacjach trudnych, stresowych, przełomowych, których nie są w stanie samodzielnie przetrwać; postawę pomagania osobom potrzebującym w odzyskaniu utraconej równowagi psychicznej lub zapobiegania sytuacjom mogącym taki stan wywołać; przekaz informacji budujących u jednostki świadomość tego, że jest szanowana, podlega opiece, funkcjonuje jako członek określonej sieci komunikacji i wzajemnych zobowiązań; zasoby dostarczane przez innych, jako pomoc w radzeniu sobie lub wymiana zasobów w interakcjach społecznych – J. Szymańska, E. Sienkiewicz, „Wsparcie społeczne”, Curr. Probl. Psychiatrii 2011.

Mentoring jest relacją odbywającą się w ograniczonym przedziale czasowym, zawartą w celu wzajemnego wsparcia. Słowo "mentoring" zawiera całość procesu mającego miejsce między uczniem (podopiecznym) a mistrzem (mentorem). Podczas tej indywidualnej, długotrwałej relacji, uczeń przejmuje wiedzę mistrza i jednocześnie rozwija swoją osobowość⁵. Mentoring ma więc określony cel, czas i miejsce. W zależności od oczekiwań drugiej strony, cele mogą być bardzo różne – od zdobycia wiedzy w określonej dziedzinie, opanowania konkretnych umiejętności, po rozwój kompetencji na danym stanowisku pracy, alternatywnych rozwiązań w zmaganiu się z różnymi problemami i wyzwaniami, czy zwiększenia samoświadomości, pewności siebie, motywacji albo zapewnienia wsparcia w rozwoju zawodowym czy osobistym⁶.

Narzędzie to może być skierowane do różnych grup odbiorców – sportowców, studentów, wybitnie zdolnych uczniów, pracowników firm, kadry menedżerskiej, liderów, osób niepełnosprawnych, osób zakładających własną działalność gospodarczą czy osób uzależnionych. Mimo różnych potrzeb i problemów, z jakimi do programu wchodzi podopieczni, zasady prowadzenia relacji mentoringowej są podobne. W tym względzie pojęciu mentoringu blisko do starogreckiej „paidei” – procesu osiągnięcia wszechstronnej doskonałości i szlifowania sumienia zakładającego rozwój intelektualny, psychiczny i fizyczny poprzez bliską relację uczeń-mistrz. Mentoring jest bowiem przede wszystkim uczeniem przez doświadczenie i pogłębioną refleksję, daleko mu do debaty akademickiej czy teoretycznych dywagacji⁷.

Mentoring pozytywnie wpływa nie tylko na podopiecznego, ale również mentora. Korzyści wynikające z zastosowania narzędzie dla podopiecznego⁸ m.in:

- Zwiększenie pewności siebie, pozytywnej samooceny i motywacji.
- Poznanie realiów świata zawodowego, procedur administracyjnych.
- Możliwość uzyskania pozytywnej zachęty, wsparcia, zainteresowania.
- Polepszenie umiejętności komunikowania się oraz autoprezentacji.
- Możliwość kontaktu z pozytywnym wzorcem, autorytetem.
- Weryfikacja wiedzy i poglądów.

Natomiast dla mentora:

- Satysfakcja płynąca z relacji mentoringowej – nowe wyzwania, rozwój osobisty.
- Podniesienie kompetencji doradczych i interpersonalnych.
- Refleksja i nowe spojrzenie na własną drogę kariery.
- Nowa sieć znajomości, prestiż.

⁵ Za: Poradnik „Mentoring 45+”, za: <http://www.cyberreka.tratwa.org/files/image/mentoring45+PL1350.pdf>, dostęp 20.03.2013 r.

⁶ Za: <http://www.polkadot.pl/pl/layout/set/print/content/view/full/71029>, dostęp 06.12.2014 r.

⁷ Za: Sabina Sadecka, „Mentoring krok po kroku”, <http://www.miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=48>, dostęp: 06.12.2014.

⁸ Za: Anna Sołtys, Małgorzata Tarkowska, „Mentoring w praktyce, ścieżka kształcenia mentorów i peer-mentorów dla grup defaworyzowanych”, Łódź 2008.

RÓŻNICE MIĘDZY MENTORINGIEM, COACHINGIEM A DORADZTWEM ZAWODOWYM

Podstawowym pytaniem w kontekście metod stosowanych na rynku pracy jest to, czym różni się mentoring od takich form wsparcia jak np. coaching czy doradztwo zawodowe. Niezwykle trudno odpowiedzieć na to pytanie, ponieważ większość metod się przenika, stosowane są podobne rozwiązania i narzędzia. Poniżej przedstawiamy schematyczny podział pomiędzy tymi trzema obszarami, w który zaakcentowano różnice i odmienne podejścia.

OBSZAR	MENTORING	COACHING	DORADZTWO ZAWODOWE
Definicja	<p>Relacja „uczeń-mistrz”.</p> <p>Istotą jest dzielenie się doświadczeniem, wiedzą osoby bardziej doświadczonej z mniej doświadczoną.</p> <p>Mentor i jego zachowanie ma zachęcać do brania przykładu i naśladowania pozytywnych zachowań przez ucznia.</p>	<p>Relacja „dorosły-dorosły”.</p> <p>To klient jest mistrzem, ekspertem, mentorem i doradcą dla samego siebie.</p> <p>Coach pomaga poprzez aktywne słuchanie i stawianie odpowiednich pytań.</p> <p>W coachingu to klient znajduje najlepsze dla siebie rozwiązania.</p>	<p>Pomoc i wsparcie podczas dokonywania wyborów zawodowych, edukacyjnych, planowania kariery.</p> <p>Doradztwo odbywa się zarówno poprzez towarzyszenie jednostce w jej rozwoju, jak i przez – jednak w zdecydowanie mniejszym stopniu – dostarczanie informacji i gotowych rozwiązań, których zastosowanie powinno przynieść oczekiwany i pozytywny dla klienta skutek.</p>
Relacja – czas	Relacja długookresowa 6-12 miesięcy	Relacja trwająca do osiągnięcia celu, zwykle jednak nie trwa dłużej niż 10-12 spotkań	Krótkookresowa lub długookresowa w zależności od potrzeb i deficytów klienta.
Wynagrodzenie	Praca wolontarystyczna	Odpłatność za usługę	Odpłatność za usługę/wynagrodzenia pracownika

Relacja-typ	Mistrz-uczeń	Partner-partner	Specjalista-klient
Ramy	Słabo sformalizowane	Bardzo sformalizowane	Bardzo sformalizowane
Kto jest źródłem zasobów?	Mentor i podopieczny	Wyłącznie klient	Doradca i klient
Sposób pracy	Zadawanie pytań, weryfikacja pomysłów ucznia, opieranie się na swoich doświadczeniach, przewodzenie.	Zadawanie pytań, które mają aktywizować wewnętrzne zasoby klienta niezbędne do rozwiązania problemu.	Zadawanie pytań, udzielanie rad, opieranie się na swoich doświadczeniach i doświadczeniach innych.
Zasoby klienta	Słabe, wzmocnione zasobami mentora.	Wystarczające zasoby wewnętrzne niezbędne do podejmowania działań zawodowych lub osobistych.	Słabe, wzmocnione zasobami doradcy.
Kwalifikacje osoby pomagającej	Ogólne wraz z odpowiednim do zadania doświadczeniem czy wiedzą. Mentor generalnie bazuje na swoich doświadczeniach zawodowych i życiowych. Nie musi posiadać specjalistycznych uprawnień do prowadzenia mentoringu ani posiadać wiedzy w zakresie doradztwa zawodowego. Może natomiast zachęcać podopiecznego do korzystania z pomocy specjalistów, jeśli widzi, że istnieje taka potrzeba.	Ogólne i specjalistyczne – coach nie musi być specjalistą w danej dziedzinie, aby pomóc klientowi, jednakże jest specjalistą w prowadzeniu procesu coachingowego (musi posiadać certyfikat uznanego instytutu w zakresie prowadzenia coachingu).	Ogólne i specjalistyczne – związane ze stosowaniem konkretnych technik związanych z rozwiązywaniem problemów (np. umiejętność stosowania testów).

W celu ułatwienia zrozumienia różnic posłużymy się prostym przykładem. Załóżmy, że ktoś do nas przyszedł z problemem braku CV (życiorysu zawodowego).

1. Mentor w takim wypadku odwoła się do swojego doświadczenia zawodowego i może zaproponować pokazanie przykładowych CV dostosowanych do wymagań oferty pracy, wskazać miejsca problemowe CV podopiecznego bazując na własnych doświadczeniach w aplikowaniu i zatrudnianiu pracowników. Może również podpowiedzieć podopiecznemu jakieś konkretne rozwiązania czy opisać swoje przeżycia związane z tworzeniem dokumentu i jego odbiorem przez pracodawców, cały czas mając jednak na względzie interes, emocje i trudności podopiecznego. Mentor może również zaproponować podopiecznemu skorzystanie z usług doradcy zawodowego w tej kwestii.
2. Coach w takim przypadku będzie zadawał wyłącznie pytania typu: „co możesz w tej sytuacji zrobić?”, „gdzie mógłbyś uzyskać pomoc w tej kwestii?”, „jak możesz to przygotować?” oraz parafrazował wypowiedź klienta. Na zakończenie podsumuje rozwiązanie, jakie sam wypracował klient.
3. Doradca zawodowy, korzystając ze swojej specjalistycznej wiedzy, od razu może przejść do konkretnych informacji i rozwiązań w tym zakresie. Pokaże więc klientowi różne wzory CV oraz pomoże skonstruować dokument w taki sposób, aby odpowiadał on standardowi.

Jest to dość duże uproszczenie i w przypadku złożonych kwestii, z jakimi przychodzą klienci, nie zawsze łatwo te metody rozróżnić. Podsumowując, mentor może więc korzystać z wiedzy wypracowanej na bazie coachingu np. z modelu GROW prowadzenia spotkań (więcej o tym w dalszych częściach podręcznika) lub z wiedzy z zakresu doradztwa zawodowego. W doradztwie zawodowym można korzystać własnego doświadczenia i mówić o nim klientowi, a więc korzystać z elementów mentoringu. Zasadnicza różnica tkwi w podejściu do klienta. O ile w przypadku doradztwa zawodowego i coachingu mamy do czynienia ze specjalistami, którzy do tej pracy są odpowiednio przygotowani pod kątem wykształcenia i doświadczenia, o tyle w przypadku mentoringu mamy do czynienia z osobą, która chce pomóc drugiemu człowiekowi, bazując na swoim doświadczeniu życiowym i zawodowym. Mentorem można być więc raz w życiu i nigdy do tego więcej nie wrócić, ale także poświęcić temu cały swój wolny czas. Wszystko zależy od człowieka, jego umiejętności i chęci angażowania się w tego typu działania.

RELACJA MENTORINGOWA

Relacja mentoringowa to proces, opierający się głównie na nieformalnych spotkaniach (np. siedziba organizacji, przestrzeń publiczna), których zadaniem jest wsparcie podopiecznego w realizacji postawionych celów, pomoc czy wręcz ułatwienie wejście na rynek pracy. Młode osoby dzięki kontaktom z mentorem, dostają bezpośredni dostęp do bezcennej, praktycznej wiedzy, doświadczenia. Uzyskują konstruktywną i zaangażowaną informację zwrotną o własnej postawie, działaniach i ich rezultatach. Istotna jest bezpośrednia i otwarta komunikacja. Jednocześnie należy pamiętać, że mentoring jest procesem długotrwałym i powinny w nim uczestniczyć jedynie te osoby, które naprawdę tego chcą.

Na pierwszym spotkaniu obie strony ustalają dogodny dla siebie terminy i miejsca spotkań. Powinny one odbywać się regularnie, nie rzadziej niż raz w miesiącu i trwać jednorazowo od 1 do max. 4 godzin przez okres od 6 do 12 miesięcy. Ponadto podopieczny powinien określić realistyczne dla siebie cele oraz oczekiwania co do programu i relacji z mentorem. Każdorazowo spotkanie powinno być dobrze zaplanowane, z jasno postawionymi celami i tematami sesji. Praca mentora z podopiecznym opiera się na zawarciu kontraktu, w którym zapisane zostają ustalone zasady współpracy: cel, długość, częstotliwość i formy kontaktów (preferowane są spotkanie osobiste, możliwe jednak kontakty telefoniczne czy za pomocą mediów elektronicznych). Dobrą praktyką jest podpisanie dokumentu przez obie strony, dzięki czemu stają się oni partnerami, współodpowiedzialnymi za jego realizację.

Warto podkreślić, że relacja mentoringowa powinna być nastawiona na:

- odkrywanie, rozwijanie potencjału podopiecznego i jego wewnętrznej motywacji;
- ciągłą i nieustającą informację zwrotną budującą samoświadomość;
- wspólną identyfikację oraz analizę mocnych i słabych stron podopiecznego;
- wsparcie wyzwań podejmowanych przez mentorowanego;
- stymulowanie kreatywności oraz przedsiębiorczości;
- odkrywanie w podopiecznym sprawstwa i uświadamianie wpływu na innych;
- otwarcie podopiecznego na świat i inspirowanie go do poszukiwania własnej drogi;
- odkrywanie potencjalnych ścieżek kariery;
- rozwijanie kompetencji osobistych, społecznych i zawodowych;
- wyznaczanie i okresową weryfikację celów oraz ewaluację stopnia ich osiągnięcia;
- inspirowanie jak się uczyć, zarządzać sobą oraz żyć z pasją i entuzjazmem⁹.

⁹ Za: S. Karwala, „Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej”, Nowy Sącz 2007.

Zarówno podopieczny, jak i mentor zaczynają od tego samego – obydwójce nie wiedzą o sobie nic. Wzajemne zaufanie budowane jest na wymianie spostrzeżeń i opinii. Mentor prezentuje podopiecznemu pomysły, wnioski, możliwości innych rozwiązań, jednakże podopieczny sam decyduje o wyborze i kierunku swojego działania. Związek pomiędzy mentorem i jego uczniem jest związkiem dynamicznym, opiera się na wzajemnym szacunku, chęci spędzenia razem czasu, wzajemnym uczeniu się od siebie i dzieleniu doświadczeniem życiowym. Zasadą mentoringu jest wspólne uczenie się, a nie nauczanie. Mentor nie narzuca swojego kierunku, nie daje gotowych odpowiedzi, lecz wspiera, inspirowanie, motywuje i pomaga odkryć własne pragnienia, przekazuje wiedzę, w jaki sposób samodzielnie się rozwijać i doskonalić, co obrazuje poniższa grafika:



MENTORING

- M** – manages the relationship (zarządzanie relacją)
- E** – encourages (zachęcanie)
- N** – nurtures (kształtowanie)
- T** – teaches (uczenie)
- O** – offers mutual respect (oferowanie wzajemnego szacunku)
- R** – response to the mentees needs (dopasowanie do potrzeb ucznia)

Mentoring nie polega na robieniu czegoś za podopiecznego lub dla niego. Ta forma wspierania polega na stymulacji podopiecznego poprzez rady, wysłuchanie. Dopuszczalne jest także dyskretne kierowanie działaniami podopiecznego, które mają doprowadzić do sytuacji, kiedy staje się on bardziej samodzielny, pewny siebie, przedsiębiorczy i zaradny.

Kluczowym czynnikiem warunkującym powodzenie relacji jest czas i cierpliwość. Każda relacja jest bowiem zupełnie inna. Inne są potrzeby oraz wzajemne oczekiwania mentora, jak również podopiecznego.

CECHY RELACJI MENTORINGOWEJ, KTÓRE POZWALAJĄ NA ZACHOWANIE JEJ UNIKALNEGO CHARAKTERU, TO PRZEDE WSZYSTKIM:

- **ograniczenie w czasie** (już od początku obie strony są świadome, że ich relacja ma początek i koniec, co sprawia, że koncentrują się na celach, jakie sobie wspólnie postawili);
- **dobrowolność** (mentor nie jest w żaden sposób przymuszony do uczestnictwa w spotkaniach, nie jest za nie wynagradzany, angażuje się w relację zupełnie dobrowolnie, podobnie podopieczny – nie jest zmuszany do uczestnictwa w spotkaniach, bierze udział w mentoringu z własnej woli);
- **nastawienie na konkretny cel** (relacja mentoringowa ma określony cel, którego spełnienie jest wspólnym zadaniem mentora i podopiecznego);
- **brak zależności** (mentoring to relacja, która nie jest oparta na zależności czy podległości jednej osoby wobec drugiej, żadna z nich nie może wykorzystywać swojej pozycji, żeby wymuszać na drugiej podporządkowanie),
- **długofalowość** (relacja mentoringowa jest rozciągnięta w czasie, długość współpracy pozwala na zbudowanie zaufania, wzajemne poznanie się, dopasowanie metod pracy tandemu do potrzeb podopiecznego, sprawdzenie niektórych rozwiązań, wspólne wyciąganie wniosków);
- **regularność** (regularne kontakty to podstawa udanego procesu);
- **obustronny rozwój** (uczy się nie tylko podopieczny, również mentor korzysta z relacji, wymiana przebiega w obie strony).

ETAPY MENTORINGU

Mentor na początku relacji jest nastawiony na zbudowanie zaufania z podopiecznym. Zaufanie to pozwala przejść do kolejnego etapu, jakim jest zachęcanie, motywowanie, dawanie wskazówek opartych na własnych przeżyciach. Pod koniec relacji mentor ma za zadanie stopniowo ograniczać zależność podopiecznego od łączącej ich relacji w celu osiągnięcia jego samodzielności.

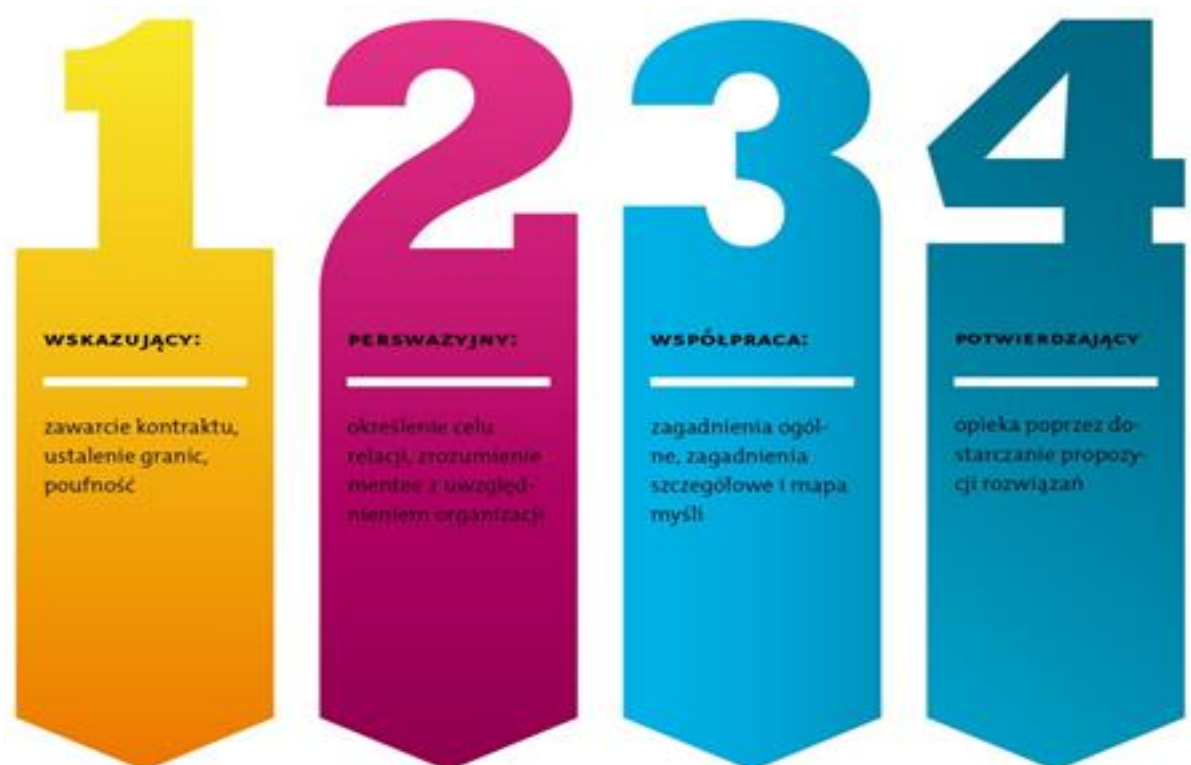
Dobrze pomyślany mentoring to proces otwarty na modyfikacje w czasie jego trwania, ale z precyzyjnie zaplanowanym efektem końcowym. Każda z relacji mentoringowych zmienia się z biegiem czasu i przechodzi swoje – unikalne dla niej – fazy. Jeśli spróbować jednak wyciągnąć z nich wszystkich wspólny mianownik – zauważyć można następujące etapy:

- Poznanie, nawiązanie relacji, wymiana oczekiwań, budowanie zaufania.
- Wyznaczenie celu, obranie drogi między długofalowymi celami postawionymi przed podopiecznym a zadaniami stawianymi każdego dnia.
- Zebranie informacji, identyfikacja słabych i mocnych stron.

- Rozwój relacji, systematyczne spotkania – właściwa praca nad postawionymi celami, wspólne identyfikowanie możliwości i zagrożeń poszczególnych ścieżek rozwoju, poszukiwanie alternatywnych rozwiązań, wspieranie i inspirowanie, rozwijanie kompetencji osobistych, społecznych, zawodowych.
- Świadome usuwanie nałożonych przez podopiecznego ograniczeń spowodowanych np. lękami.
- Łączenie i wykorzystanie zdobytej wiedzy i umiejętności w praktyce.
- Ciągły kontakt i rozbudowana informacja zwrotna pomiędzy uczestnikami ścieżki teoretycznej, praktycznej i mentorem.
- Ewaluacja i pomoc w ocenie wyników: rozmowy odnośnie realizacji obranej ścieżki, jej weryfikacja, niwelowanie słabych stron, wzmacnianie mocnych, identyfikacja nowych możliwości i utrzymanie dynamiki zmian¹⁰.
- Zakończenie relacji następuje, gdy podopieczny osiągnie cel lub uzna, że może zrobić to już samodzielnie.

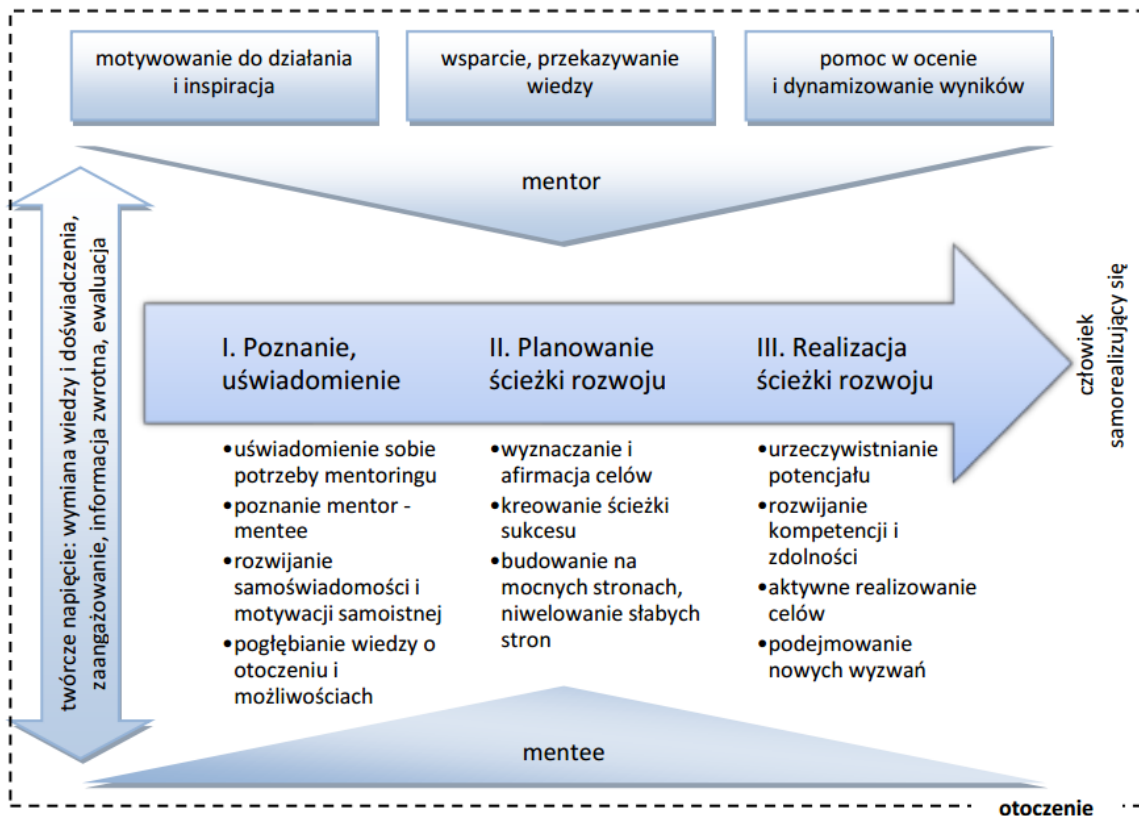
W powyższych fazach istotne jest, by na każdym etapie towarzyszyło podopiecznemu wsparcie i inspiracja mentora, a także wzajemny szacunek i zaufanie, co powinno przyczynić się do większego zaangażowania obu stron.

ETAPY MENTORINGU:



¹⁰ Za: S. Karwala, „Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej”, Nowy Sącz 2007.

Dla pełniejszego zrozumienia wymiarów modelu mentoringu, stosowanego w krajach europejskich, autorzy podręcznika przedstawiają także przebieg procesu opracowany przez Sebastiana Karwala w publikacji z roku 2009 „Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty”. Choć sam model osadzony jest w szkolnictwie wyższym, teoria ta stanowi wszechstronny obraz narzędzia mentoringu jako takiego.



Źródło: S. Karwala, „Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty”, Nowy Sącz 2009r.

Zaprezentowany model zakłada, że w ramach relacji mentoringowej, powstanie atmosfera sprzyjająca zwiększaniu zaangażowania i obustronnej wymianie wiedzy i doświadczenia, co pozwoli zwiększyć poczucie kontroli swojego życia przez podopiecznego i wpłynie na wzrost motywacji do działania i samorealizacji. Procesowi towarzyszą ciągłe zmiany, zorientowane na dostosowanie strategii wsparcia do indywidualnych potrzeb mentorowanego. Warto podkreślić, że skuteczność mentoringu zależy głównie od jakości relacji na linii mentor-podopieczny, a jej budowanie nie jest łatwe, bo opiera się na tworzeniu i podtrzymywaniu emocjonalnej więzi. Istotne jest także nastawienie obu stron na sukces, co wymusza ciągłe poszukiwanie rozwiązań pojawiających się w trakcie spotkań problemów¹¹.

¹¹ Za: S. Karwala, „Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty”, Nowy Sącz 2009r.

OSOBA MENTORA

Termin „mentor” pochodzi od imienia postaci mitologii greckiej, któremu Odyseusz powierzył opiekę nad rodziną i domem. Wybrał swojego przyjaciela Mentora, który miał być dla jego syna opiekunem i nauczycielem w procesie dorastania i stawania się mężczyzną, podczas jego nieobecności. Stąd też imię to tłumaczy się jako: zaufany przewodnik, towarzysz, nauczyciel.

Mentor to ktoś, kto dzięki osobistemu zaangażowaniu i doświadczeniu jest w stanie służyć radą, wsparciem, pomocą podopiecznemu. Mentor odgrywa w procesie rolę katalizatora uczenia się i przemian wewnętrznych, bywa dla swojego podopiecznego inspiracją, a nierzadko także drogowskazem moralnym. To nie tylko osoba z dużym doświadczeniem życiowym i zapasem wiedzy, ale przede wszystkim osoba chętna, by podzielić się tym doświadczeniem i wiedzą z innymi. Często jest to ekspert w swojej dziedzinie, posiadający bogatą praktykę w poruszaniu się po rynku pracy i wysokie umiejętności interpersonalne, ale przede wszystkim jest to osoba, która chce nieodpłatnie pomagać i wspierać podopiecznego.

Zadaniem dobrego mentora jest stworzenie pozytywnego związku z podopiecznym, rozwijanie jego umiejętności społecznych i zawodowych, pomoc w zdobywaniu dodatkowych kwalifikacji oraz polepszenie kompetencji podopiecznego do współdziałania z innymi – rodziną, środowiskiem zawodowym czy przedstawicielami instytucji. Dobry mentor cechuje się więc: umiejętnością aktywnego słuchania, przekazywania konstruktywnej informacji zwrotnej, empatią, zrozumieniem, dyskrecją i zdolnością inspiracji. W sposobie komunikacji z drugim człowiekiem nie jest nastawiony na dawanie rad, nie przejawia zachowań krytycznych, oceniających. Jego rola polega raczej na sztuce zadawania właściwych pytań¹², wykorzystując swoją wiedzę, doświadczenie i intuicję, która z nich płynie, wspiera proces poszukiwań i refleksji u podopiecznego. Pytania te mogą doprowadzić do sytuacji, w której mentorowany spojrzy na problem z innej perspektywy, a tym samym otworzy się na nowe możliwości działania. Należy pamiętać, że mentor nie nakazuje, nie zaleca, takie wsparcie zawsze jest propozycją, żeby spojrzeć wspólnie na pominięty element. Dla podopiecznego taka relacja daje poczucie bezpieczeństwa konieczne do samodzielnych, wolnych od lęku przed błędem i oceną poszukiwań, rozwijających kreatywność i dociekliwość¹³.

Ze względu na konieczność połączenia w procesie mentoringu wiedzy, doświadczenia, umiejętności, wartości i życiowej postawy, oczekiwania wobec

¹² Za: <http://www.polkadot.pl/pl/layout/set/print/content/view/full/71029>, dostęp 07.12.2014r.

¹³ Za: P. Kowalski, „Każdy potrzebuje mentora”, http://www.thecoach.pl/kazdy_potrzebuje_mentora.html, dostęp 07.12.2014r.

mentora są bardzo wysokie. Idealny mentor powinien charakteryzować się m.in.: wysoko rozwiniętą samoświadomością, rozumieniem podstaw zachowań innych ludzi, umiejętnością budowania i rozwoju relacji społecznych, dążeniem do własnego rozwoju i znajdowanie satysfakcji w rozwijaniu innych ludzi, zdolnością do konceptualizacji i budowania modeli różnych zjawisk, umiejętnością jasnej, precyzyjnej i bezpośredniej komunikacji, odpowiednią wiedzą i doświadczeniem niezbędnym do prowadzenia procesu, pragmatycznością i poczuciem humoru. Zdarza się, że cechy te w sposób naturalny wynikają z osobowości, dużej emocjonalności i dojrzałości społecznej człowieka, aczkolwiek w większości kandydaci na mentorów powinni uzupełniać je poprzez systematyczne szkolenia czy treningi. Zbiór umiejętności, które powinien posiadać doskonały mentor, wyraźnie wskazuje, że samo doświadczenie i wiedza, niestety nie są wystarczające. Powinny być one wsparte psychologicznymi i społecznymi kompetencjami, tak istotnymi dla skuteczności mentoringu. Kluczem do sukcesu wdrożenia mentoringu jest właśnie przygotowanie i dobór mentorów¹⁴.

Każdy podopieczny musi sam pomóc sobie w realizacji własnych osiągnięć, jednak robi to za poparciem i zachętą swojego mentora. Ten zaś może pełnić w jego życiu wiele funkcji, a jego podstawowe zadania to zachęcanie mentorowanego do:

- dzielenia się pomysłami i myślami;
- oceniania i motywowania własnych zachowań;
- konfrontowania doświadczeń i decyzji przez samoocenę;
- rozważania z różnych perspektyw sytuacji wpływających na jego życie;
- rozwoju własnej kariery i osiągnięć;
- brania odpowiedzialności za własny rozwój i za podejmowane decyzje;
- zdobywania nowych doświadczeń¹⁵.

Spotkania z mentorem, mimo, że mogą dotyczyć różnych tematów i problemów, to jednak wymagają od mentora podobnego scenariusza zachowań. By osiągnąć zamierzone cele, mentor powinien zadawać pytania, które pomogą w identyfikacji występujących barier i wyszukiwania alternatywnych rozwiązań dla określonego problemu, powinien skłaniać ku eksplorowaniu różnych dróg osiągnięcia celu, dzielić się wiedzą poprzez odwoływanie do konkretnych źródeł i stwarzając odpowiednią atmosferę, gdzie możliwy będzie efektywny dialog oparty na otwartości, zaufaniu i wzajemnym szacunku¹⁶.

¹⁴ Za: P. Kowalski, „Każdy potrzebuje mentora”, http://www.thecoach.pl/kazdy_potrzebuje_mentora.html, dostęp 07.12.2014r.

¹⁵ Za: Anna Sołtys, Małgorzata Tarkowska, „Mentoring w praktyce, ścieżka kształcenia mentorów i peer-mentorów dla grup defaworyzowanych”, Łódź 2008.

¹⁶ Za: http://londynek.net/czytelnia/Mentoring+jako+droga+do+sukcesu+czytelnia+news,/czytelnia/article?jdnews_id=3287473, dostęp 06.12.2014 r.

MENTOR WSPÓŁPRACUJE Z PODOPIECZNYM W OPARCIU O SZEŚĆ KROKÓW¹⁷:

1. **Stworzenie zaufania:** mentor komunikuje się przez aktywne, empatyczne słuchanie, ze szczerym zrozumieniem i przyjęciem uczuć swojego podopiecznego (dzięki temu podopieczny postrzega mentora jako słuchającego, a nie oceniającego), co sprzyja szczeremu dzieleniu się osobistymi doświadczeniami zarówno negatywnymi, jak i pozytywnymi.

2. **Udzielanie osobistej rady:** mentor może prosić o dokładne informacje i udzielać wskazówek na temat bieżących planów i postępów w osiągnięciach edukacyjnych, zawodowych, prywatnych, zgodnych z celami i aspiracjami podopiecznego. Celem jest zapewnienie, że udzielona porada opiera się na dokładnych i wystarczających informacjach i jest nakierowana na indywidualne aspiracje podopiecznego.

3. **Przedstawianie innych rozwiązań:** mentor ma za zadanie rozważyć prowadzić podopiecznego w głąb odkrywania jego zainteresowań, umiejętności, pomysłów, przekonań i potencjału związanych z jego rozwojem i sytuacją edukacyjną, zawodową i społeczną. Celem jest pomoc podopiecznemu w rozważaniu innych punktów widzenia i opcji w czasie dojrzwania własnych decyzji.

4. **Konfrontowanie:** mentor z szacunkiem konfrontuje wyjaśnienia podopiecznego, tak by uniknąć decyzji pośpiesznych. Celem jest pomoc w zrozumieniu niekorzystnych strategii i zachowań oraz oszacowanie potrzeb w zakresie zmiany, tak by mieściła się ona w możliwościach podopiecznego i miała siłę motywującą.

5. **Motywowanie:** mentor dzieli się odpowiednimi doświadczeniami życiowymi i uczuciami, mogącymi stać się przykładem dla podopiecznego i wzbogacającymi wzajemne relacje. Celem jest zachęcenie podopiecznego do podjęcia ryzyka, wykonania pewnych posunięć oraz aby kontynuował on próby przewycięzania trudności we własnym życiu.

6. **Zachęcanie do pierwszego kroku:** mentor rozbudza w podopiecznym umiejętność krytycznego myślenia o swojej przyszłości i zawodowych możliwościach. Celem jest zachęcenie podopiecznego do przejęcia inicjatywy i wpływu na swoje życie, tak by podopieczny mógł samodzielnie reprezentować, negocjować oraz kierować swoimi sprawami w szkole, w miejscu pracy, domu, w relacjach z innymi.

¹⁷ Za: Anna Sołtys, Małgorzata Tarkowska, „Mentoring w praktyce, ścieżka kształcenia mentorów i peer-mentorów dla grup defaworyzowanych”, Łódź 2008.

MENTOR JAKO WOLONTARIUSZ

Mentor to zaufany towarzysz. Dlatego jest niezwykle ważne, żeby jego związek z podopiecznym opierał się na układzie wolontarystycznym. Każda ze stron bierze udział w procesie całkowicie dobrowolnie. Fakt, że mentorzy są wolontariuszami jest istotnym atutem relacji mentoringowej. Podopieczny ma świadomość, że za ich relacją nie kryje się żadna dodatkowa korzyść dla mentora poza satysfakcją i chęcią pomocy, towarzyszenia właśnie tej, a nie innej osobie. Nie jest to dla niego dodatkowa praca, a zaangażowanie wynika z pragnienia dzielenia się wiedzą, a także rozwijania siebie.

Chęć niesienia pomocy innym, jaka kieruje mentorami, może mieć różne źródła: może to być potrzeba dzielenia się doświadczeniem, odkrywanie własnych możliwości, poznanie problemów młodego pokolenia, sprawdzenie się w roli przewodnika, mistrza. „Nagrodą” mentorów, poza efektami widocznymi w życiu podopiecznego, jest przede wszystkim satysfakcja. Brak gratyfikacji finansowej sprawia, że relacja mentoringowa przebiega na zupełnie odmiennych zasadach – i dlatego w korelacji z dobrowolnością, pozwala na stworzenie unikalnego związku, opartego na zaufaniu i współpracy.

ROLA PODOPIECZEGO W RELACJI MENTORINGOWEJ

Sukces relacji mentoringowej zależy znacząco od nastawienia i zaangażowania samego podopiecznego. To on bierze na siebie odpowiedzialność za własny rozwój, powinien wykazywać inicjatywę, przygotowując się na każde ze spotkań, być otwartym na informację zwrotną i sugestie ze strony mentora oraz naukę i zdobycie doświadczenia w danej dziedzinie. Istotne jest, by podopieczny był świadomy roli, jaką pełni mentor – osoby, która zachęca, wspiera i inspiruje, nie przekazuje jednak gotowych rozwiązań. W miarę rozwoju relacja od podopiecznego oczekuje się nie tylko wyznaczenia własnych celów, ale jednak, a wręcz co jest najważniejsze, podejmowania działań i wysiłku, by je osiągnąć¹⁸.

Idealny podopieczny powinien być więc zmotywowany do szukania własnej drogi, świadomy wyzwań, poszukujący, wątpiący, mający pytania, ale także otwarty na propozycje i konstruktywną krytykę czy skłonny do refleksji nad sobą.

¹⁸ <http://www.polkadot.pl/pl/layout/set/print/content/view/full/71029>, dostęp 07.12.2014r.

PRZYKŁADY ZASTOSOWANIA MENTORINGU

Pierwsi mentorzy, jak zauważa Piotr Kowalski w artykule „Każdy potrzebuje mentora”, często przybierali postać bogów (np. ustami Mentora w Odysei przemawia Atena). Jako bogowie mogli wyposażyć bohatera w niezwykle przymioty ciała, ducha i na tym poprzestać. Jednak ich relacja z bohaterem była najczęściej znacznie bardziej złożona. Wspomniana Atena niewątpliwie wspierała Telemacha (syna Odyseusza) w jego podróży do męstwa, dorosłości i siły, służyła swoją mądrością (udzielała rad), pobudzała i inspirowała do działania – elastycznie dostosowując swoją interwencję do potrzeby chwili i drogi klienta. Obserwując tą relację dostrzec można, że już ponad dwa tysiące lat przed narodzinami mentoringu Homer doskonale rozpoznawał mechanizmy psychologiczne rządzące naszym rozwojem. Nie dziwi więc występowanie postaci mentora w różnych czasach i kręgach kulturowych. Odzwierciedla ono ludzką tęsknotę za głębokimi, wspierającymi relacjami, w których wiedza, doświadczenie i emocjonalna bliskość służą budowaniu życiowej mądrości¹⁹.

Pojęcie mentoringu przewija się w wielu różnych kontekstach. Krótki przegląd środowisk, korzystających z tego narzędzia ma na celu ukazanie atrakcyjności i funkcjonalności tej metody.

MENTORING W PRAKTYCE BIZNESU

Po dokonaniu wszechstronnej analizy różnych rozwiązań, służących rozwojowi człowieka w środowisku pracy, stwierdzono, że trwałe i pozytywne oddziaływanie na rozwój zawodowy ma właśnie mentoring, często nieformalny, lecz zawsze oparty na autentycznym zainteresowaniu rozwojem podopiecznego. Popularność mentoringu w biznesie potwierdzają dane. Spośród 500 największych notowań publicznych firm w Wielkiej Brytanii zdecydowana większość wykorzystuje mentoring jako metodę rozwoju wyższych kadr menedżerskich²⁰.

Mentorami najczęściej są osoby z wewnątrz firmy, które rozumieją prowadzoną działalność, struktury, metody pracy. Mentoring zakłada relację uczonego z uczącym, opartą na zaufaniu do autorytetu, stąd też najlepiej w tej roli sprawdzają się osoby o silnym „naturalnym autorytecie”. Wprowadzenie mentoringu do firmy pozwala na zapewnienie ciągłości wiedzy i doświadczeń.

Programy mentoringowe w firmach mogą być bardzo różnie konstruowane. Przykładowe cele programu to:

¹⁹ Za: P. Kowalski, „Każdy potrzebuje mentora”, http://www.thecoach.pl/kazdy_potrzebuje_mentora.html, dostęp 07.12.2014r.

²⁰ Za: http://www.thecoach.pl/kazdy_potrzebuje_mentora.html, dostęp: 08.12.2014r.

- Adaptacja w firmie lub na nowym stanowisku.
- Poprawa motywacji do pracy.
- Przygotowanie do awansu.
- Rozwój talentów.

Mentoring pozwala pracownikowi przejść łagodniej okres adaptacji w nowej firmie oraz szybciej uzyskać wysoką efektywność pracy. W efekcie zwiększa to jego zadowolenie z pracy i powoduje wzrost motywacji. Oddanie nowego pracownika pod opiekę mentora znacznie osłabia efekt poczucia niepewności i niekomfortowej sytuacji „bycia nowym”, zwiększa zaangażowanie i lojalność wobec firmy. Dobrze działający mentoring skraca okres nauki na błędach i pomaga korzystać z cudzych doświadczeń. Wiąże się z tym również oszczędność wynikająca z ograniczenia szkoleń zewnętrznych, będących drogą inwestycją w rozwój zawodowy pracownika, jak i cennym czasem spędzonym poza pracą. Mentorzy w zespole w znacznej mierze ułatwiają również pracę szefa, który nie jest w stanie poświęcić jednocześnie tak dużo czasu kilku niedoświadczonym osobom²¹.

MENTORING SPOŁECZNY

W Europie, a zwłaszcza w Wielkiej Brytanii, najszybciej rozwinęła się forma mentoringu skierowana na działania wspomagające osoby mających problemy z dostosowaniem do wymogów społecznych. Tzw. mentoring społeczny jest wdrażany na różnych szczeblach instytucjonalnych, jako program rządowy lub inicjatywa społeczna. Przykładami mogą być brytyjskie rządowe programy: pierwszy z nich to „Fair Deal at Work” – nakierowany na pomoc w znalezieniu pracy, szczególnie bezrobotnej młodzieży (a także innych grup, np. samotnych rodziców), oferując pomoc we włączeniu się w życie zawodowe. Natomiast Department for Education and Employment realizuje projekt mentoringu edukacyjnego, w ramach którego mentorzy pracują z uczniami osiągającymi słabe wyniki w nauce. Ministerstwo Spraw Wewnętrznych natomiast wspiera projekty mentoringu skierowane do osób zagrożonych uzależnieniem od narkotyków i alkoholu. Idea tych projektów opiera się na zasadzie zapobiegania niepożądanym zjawiskom społecznym.

Największe brytyjskie organizacje pozarządowe jak „Reiner” czy „Prince’s Trust” wdrażają mentoring dla młodych ludzi opuszczających ośrodki zinstytucjonalizowanej opieki (np. domy dziecka). Większość organizacji opracowuje własne podręczniki i programy szkoleniowe dla mentorów, choć można też spotkać ofertę regularnych studiów i szkoleń w tym zakresie. „National Mentoring Network” to organizacja działająca od 1980 roku, która opracowała standardy i certyfikaty poświadczające

²¹ Agnieszka Zielonka, „Mentoring, czyli naturalna kolej rzeczy w organizacji uczącej się”, <https://oditk.pl/pl/wiedza/arttykul/zobacz/mentoring-czyli-naturalna-kolej-rzeczy-w-organizacji-uczacej-sie/>, dostęp: 08.12.2014r.

kwalifikacje i wiedzę mentorów. Prowadzeniem szkoleń oraz egzaminowaniem zajmują się akredytowane instytucje, poświadczaniem umiejętności i wiedzy jest uzyskanie BTEC Award, gwarantujący uznawalność kwalifikacji mentora. Działania te świadczą o docenianiu przydatności narzędzia mentoringu we wspieraniu osób zagrożonych negatywnymi czynnikami społecznymi. Natomiast działania na rzecz standaryzacji usług wpływają na instytucjonalizację procesów wspierania i doradztwa wykorzystującego narzędzie mentoringu, stosowane w Wielkiej Brytanii od ponad 30 lat²².

MENTORING DLA STUDENTÓW

Inną popularną grupą docelową programów mentoringowych są studenci. Również na kilku polskich uczelniach działają programy mentoringowe. Za przykład może posłużyć program „Mentoring dla studentów” organizowany wspólnie z Dolnośląską Siecią Biur Karier oraz poszczególnymi wrocławskimi uczelniami. Działa on m.in. na Uniwersytecie Ekonomicznym oraz na Politechnice Wrocławskiej. Jego celem jest kształtowanie u studentów umiejętności planowania kariery zawodowej i rozwoju osobistego, dzięki wykorzystaniu zachowań, autorytetu i doświadczenia pracowników regionalnych firm. Charakterystyczną cechą programu jest to, iż studenci po zapoznaniu się z życiorysem zawodowym mentorów wskazują max. 3 osoby, z którymi chciałyby wejść w relację mentoringową. Jest to wskazówką przy kojarzeniu par. Jak zapewniają realizatorzy studenci zyskują bardzo wiele, m.in.:

- Poznanie ze specyfiką pracy w danej branży, świadome decyzje zawodowe;
- Weryfikacja własnych wyobrażeń na temat planowanej ścieżki kariery zawodowej;
- Nawiązanie kontaktów zawodowych;
- Rozwój osobisty – wzrost umiejętności interpersonalnych;
- Wzmocnienie poczucia własnej wartości, przekonania o własnych możliwościach;
- Wymianę poglądów, doświadczeń, marzeń, wizji;
- Weryfikację celów zawodowych w oparciu o zdobyte doświadczenie²³.

²² Za: Anna Sołtys, Małgorzata Tarkowska, „Mentoring w praktyce, ścieżka kształcenia mentorów i peer-mentorów dla grup defaworyzowanych”, Łódź 2008.

²³ Za: <http://www.biurokarier.ue.wroc.pl/artykul/mentoring-ogolnie/>, dostęp 13.05.2013.

III. PROGRAM MENTORINGU

PRZYGOTOWANIE PROGRAMU MENTORINGU

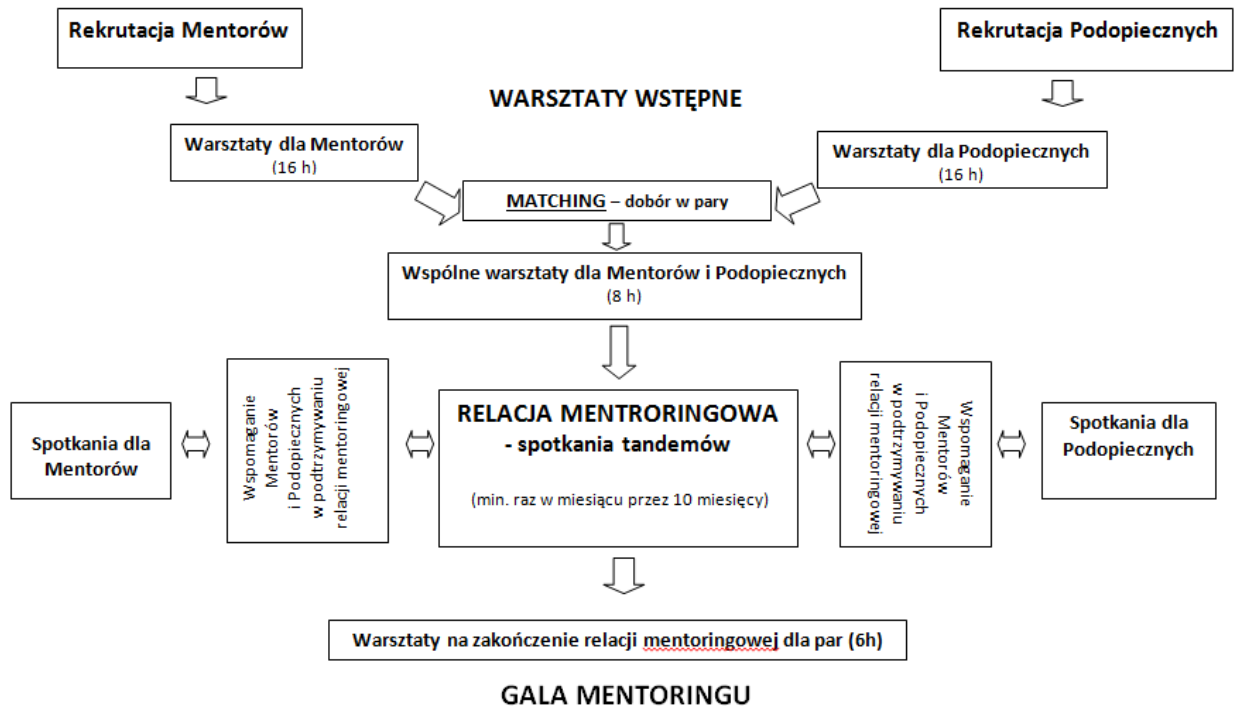
Mentoring, jako forma pomocy osobom bezrobotnym, od wielu lat funkcjonuje z powodzeniem w krajach europejskich. Opracowany model współpracy instytucji rynku pracy wykorzystujący narzędzie mentoringu powstał w oparciu o zaimportowane rozwiązanie partnera niemieckiego, zaadaptowane do warunków polskich. Okazją do zrozumienia idei mentoringu była wizyta studyjna, która odbyła się w lutym 2013 roku. Celem spotkania było zapoznanie z programami mentoringowymi prowadzonymi przez Deutsche Angestellten – Akademie z Frankfurtu nad Odrą (partnera projektu) i spółkę Joblinge gAG z Berlina. Przedstawione rozwiązanie w zakresie aktywizacji bezrobotnej młodzieży to wynik pracy nie tylko zespołu projektowego, który za cel postawił sobie dostosowanie i przetestowanie rozwiązań wykorzystywanych w Niemczech, ale także uczestników naszego projektu – podopiecznych, mentorów, trenerów, superwizorów, uczestników szkoleń upowszechniających i wszystkich tych, którzy wyrazili swoje zdanie na temat innowacyjnego narzędzia. Oddajemy w Państwa ręce wypracowany model programu mentoringowego.

SCHEMAT I HARMONOGRAM PROGRAMU

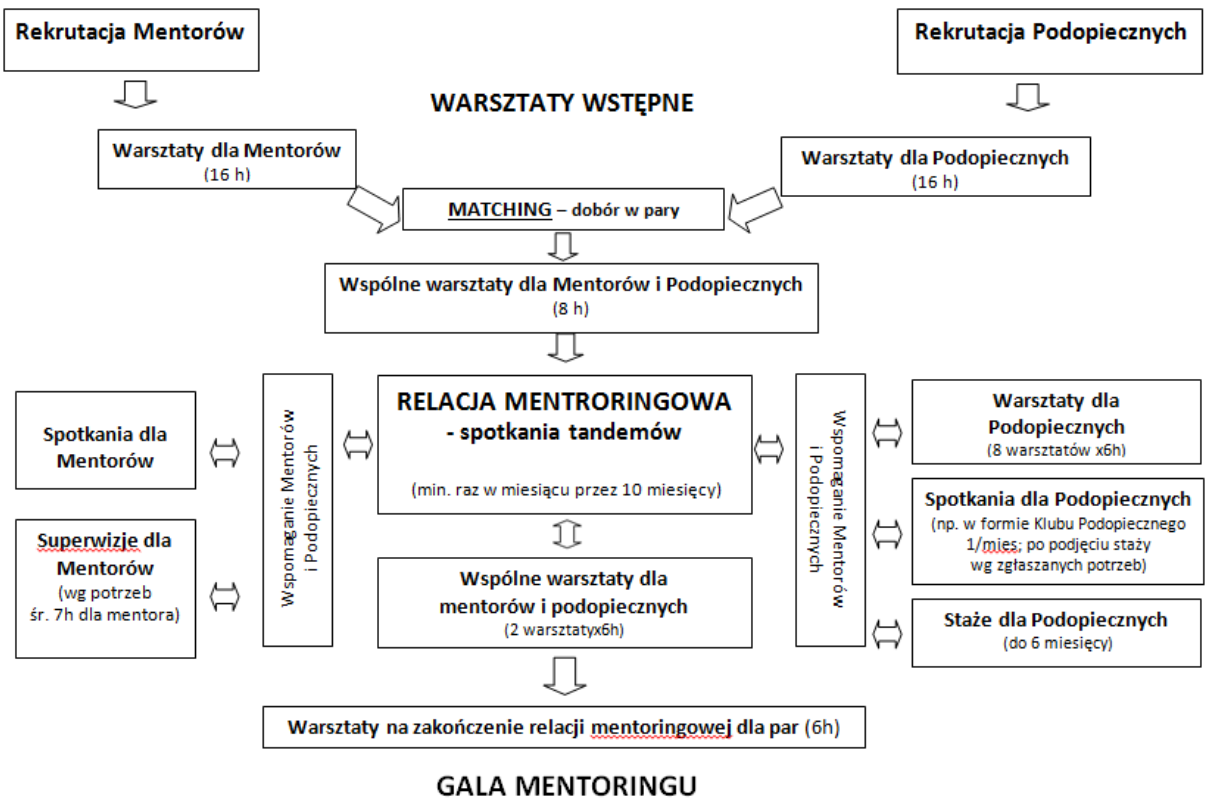
Program mentoringu obejmuje kilka wariantów wsparcia, stosowanych w zależności od potrzeb grupy docelowej. Bazą funkcjonowania jest sprawnie prowadzone biuro projektu, które bez względu na opcję zajmuje się: rekrutacją uczestników, doborem par, utrzymywaniem stałego kontaktu z beneficjentami i mentorami, ewaluacją procesu, a także organizacją uroczystości doceniającej pracę mentorów i sukcesy podopiecznych.

Podstawowy wariant programu obejmuje relację mentoringową i wsparcie merytoryczne w postaci warsztatów wstępnych dla mentorów i podopiecznych oraz warsztaty podsumowujące dla par. W wariantcie rozszerzonym dodano wsparcie uzupełniające w postaci warsztatów dla podopiecznych i par oraz superwizję dla mentorów. Natomiast wariant opcjonalny oferuje dodatkowo dla podopiecznych staże zawodowe. Rekomendowane jest zastosowanie co najmniej drugiego wariantu. W kolejnych punktach zostaną opisane wszystkie składowe programu.

SCHEMATA WARIANTU PODSTAWOWEGO



SCHEMAT ROZSZERZONY

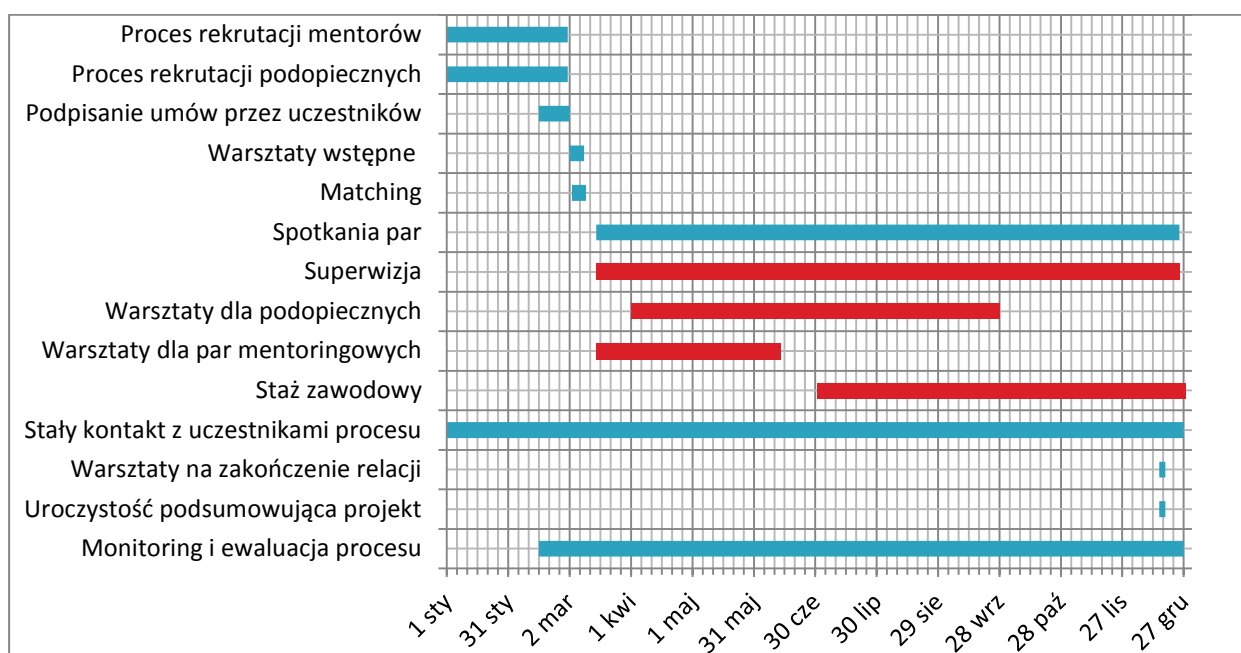


HARMONOGRAM REALIZACJI

Przedstawiony harmonogram realizacji programu mentoringu, dla większej czytelności procesu, został przedstawiony w ujęciu rocznym. Niemniej jednak czas realizacji można rozpocząć w dowolnym okresie. Składowe programu i szczegółowy zakres niezbędnych do wykonania czynności znajdują się w kolejnych rozdziałach. Poniżej schemat faz procesu, przedstawiający obowiązki organizatorów, mentorów i podopiecznych oraz przykładowy harmonogram programu mentoringu.

	FAZA WSTĘPNA	FAZA BUDOWANIA RELACJI	FAZA MENTORINGU WŁAŚCIWEGO	FAZA KOŃCOWA
CZAS	2 MIESIĄCE	2 MIESIĄCE	7 MIESIĘCY	1 MIESIĄC
MENTORZY	<ul style="list-style-type: none"> - rekrutacja - dobór w pary 	<ul style="list-style-type: none"> - udział w warsztatach wstępnych - motywacja podopiecznego do określenia celu, - budowanie relacji mentoringowej 	<ul style="list-style-type: none"> - praca z podopiecznym - supervizja - uczestnictwo we warsztatach dla par 	<ul style="list-style-type: none"> - kończenie pracy z podopiecznym - udział w warsztatach na zakończenie - udział w uroczystości podsumowującej
PODOPIECZNI	<ul style="list-style-type: none"> - rekrutacja - dobór w pary 	<ul style="list-style-type: none"> - udział w warsztatach wstępnych - wyznaczanie celów mentoringu 	<ul style="list-style-type: none"> - praca z mentorem, - uczestnictwo we wsparciu dodatkowym 	<ul style="list-style-type: none"> - kończenie pracy z mentorem - udział w warsztatach na zakończenie - udział w uroczystości podsumowującej
ORGANIZATOR	<ul style="list-style-type: none"> - organizacja biura mentoringu - organizacja warsztatów wstępnych 	<ul style="list-style-type: none"> - organizacja działań wspierających - badanie ex-ante 	<ul style="list-style-type: none"> - organizacja działań wspierających, - bieżący kontakt z mentorami i podopiecznymi - ewaluacja on-going 	<ul style="list-style-type: none"> - organizacja warsztatów na zakończenie, uroczystości podsumowującej, - ewaluacja ex-post

PRZYKŁADOWY HARMONOGRAM REALIZACJI PROGRAMU MENTORINGU



Wariant podstawowy programu – ■

Wsparcie uzupełniające – ■

PRZYKŁADOWY BUDŻET

Koszty bezpośrednie - merytoryczne		j.m.	Liczba	Cena jedn.	Łącznie
Warsztaty wstępne 3 dni = 16h dla mentorów + 16h dla uczniów + 8h dla par mentoringowych integracyjne					
1.	Wynagrodzenie trenera podczas warsztatów dla mentorów (2 dni x 8h)	h	16	150,00 zł	2 400,00 zł
2.	Catering podczas warsztatów dla mentorów i podopiecznych (20 osób x 3 dni x 60zł)	Osobodzień	60	60,00 zł	3 600,00 zł
3.	Nocleg podczas warsztatów dla mentorów i podopiecznych (20 osób x 2 nocleg x 100zł)	Osobonocleg	20	100,00 zł	2 000,00 zł
4.	Wynagrodzenie trenera podczas warsztatów dla podopiecznych (2 dni x 8h)	h	16	150,00 zł	2 400,00 zł
5.	Wynagrodzenie trenerów podczas warsztatu dla mentorów i podopiecznych (2 osoby x 8h)	h	16	150,00 zł	2 400,00 zł
6.	Zwrot kosztów dojazdu dla mentorów i podopiecznych (20 osób x 30zł)	osoba	20	30,00 zł	600,00 zł
7.	Materiały szkoleniowe (10 mentorów + 10 podopiecznych x 65zł)	komplet	20	65,00 zł	1 300,00 zł

Koszty związane ze spotkaniami par mentoringowych					
8.	Zwrot kosztów dojazdu dla mentorów i podopiecznych	spotkanie	100	50,00 zł	5 000,00 zł
Wsparcie uzupełniające					
Warsztaty w trakcie relacji					
9.	Wynagrodzenie trenera podczas warsztatów w trakcie dla podopiecznych (8 warsztatów x 6h x 150zł)	h	48	150,00 zł	7 200,00 zł
10.	Wynagrodzenie trenera podczas warsztatów w trakcie dla mentorów i podopiecznych (2 warsztaty x 6h x 150zł)	h	12	150,00 zł	1 800,00 zł
11.	Catering podczas warsztatów w trakcie (8 warsztatów x 10os. x 40zł + 2 warsztaty x 20os. X 40zł)	Osobodzień	120	40,00 zł	4 800,00 zł
12.	Zwrot kosztów dojazdu (8 warsztatów x 10 osób x 24zł + 2 warsztaty x 10 osób x 24zł)	Osobospotkanie	100	24,00 zł	2 400,00 zł
Wsparcie merytoryczne dla mentorów - superwizje					
16.	Superwizja (średnio 7h x 10 mentorów)	h	70	170,00 zł	11 900,00 zł
Staże					
17.	Wynagrodzenie stażowe (10 osób x 6 mies. x 1600 zł)	Osobomiesiąc	60	1 600,00 zł	96 000,00 zł
Warsztaty podsumowujące dla podopiecznych i mentrów					
18.	Wynagrodzenie trenera podczas spotkania podsumowującego dla mentorów i podopiecznych (6h x 150 zł)	h	6	150,00 zł	900,00 zł
19.	Catering podczas warsztatów na zakończenie dla mentorów i podopiecznych (20 os. x 50zł)	osoba	20	50,00 zł	1 000,00 zł
20.	Zwrot kosztów dojazdu dla podopiecznych i mentorów (20 osób x 30 zł)	osoba	20	30,00 zł	600,00 zł
21.	Certyfikaty, dyplomy dla uczestników programu	osoba	20	10,00 zł	200,00 zł
Koszty obsługi					
22.	Wynagrodzenie koordynatora (80h x 12 m-cy)	m-c	12	2 500,00 zł	30 000,00 zł
23.	Wynagrodzenie asystenta (160h x 12 m-cy)	m-c	12	3 000,00 zł	36 000,00 zł
24.	Księgowa (40h x 12 m-cy)	m-c	12	500,00 zł	6 000,00 zł
25.	Koszty pomieszczeń (wynajem/utrzymanie)	m-c	12	1 500,00 zł	18 000,00 zł
26.	Koszty telefoniczne/informatyczne	m-c	12	150,00 zł	1 800,00 zł
27.	Materiały biurowe	m-c	12	150,00 zł	1 800,00 zł

KOSZT PROGRAMU MENTORINGU

Koszt programu mentoringu zależy nie tylko od wariantu wsparcia, jest przede wszystkim odpowiedzią na potrzeby beneficjentów oraz instytucji rynku pracy zlecających jego realizację. Należy pamiętać, że istnieje możliwość realizacji np. staży w ramach środków Powiatowego Urzędu Pracy. Poniżej warianty wsparcia oraz średni koszt aktywizacji osoby bezrobotnej, uwzględniający wszystkie wydatki.

Części programu mentoringu	Koszt na 1 osobę bezrobotną
1. Relacja mentoringowa	500,00 zł
2. Wsparcie merytoryczne (warsztaty wstępne dla mentorów i podopiecznych + warsztaty podsumowujące dla par)	1 740,00 zł
3. Wsparcie uzupełniające - rekomendowane (warsztaty dla podopiecznych + warsztaty dla par + superwizje dla mentorów)	2 810,00 zł
4. Wsparcie fakultatywne - staż	9 600,00 zł
Opcje wariantów zastosowanie narzędzia mentoringu:	
Wariant podstawowy: relacja + wsparcie merytoryczne	2 240,00 zł
Wariant rozszerzony: relacja + wsparcie merytoryczne + wsparcie uzupełniające	5 050,00 zł
Wariant rozszerzony opcjonalny: relacja + wsparcie merytoryczne + wsparcie uzupełniające + staż	14 650,00 zł

WYMAGANIA FORMALNE WOBEC ORGANIZATORA

Program mentoringu zakłada wdrożenie programu aktywizacji bezrobotnej młodzieży, opartego na idei mentoringu, jako wsparcia jakościowego, wysoce zindywidualizowanego. Aby taki proces mógł zaistnieć konieczne jest spełnienie także przesłanek formalno-organizacyjnych, tj. organizacja biura, miejsca spotkań, przygotowanie i prowadzenie dokumentacji projektowej, zatrudnienie kadry itp. Poniżej zamieszczamy charakterystykę najistotniejszych kwestii organizacyjnych, które ułatwią uruchomienie programu.

KTO MOŻE REALIZOWAĆ PROGRAM MENTORINGU

Program mentoringowy może być realizowany przez podmioty, których nadrzędnym celem jest promocja zatrudnienia, łagodzenie skutków bezrobocia oraz aktywizacja zawodowa, czyli przez instytucje rynku pracy. Są to publiczne służby zatrudnienia, Ochotnicze Hufce Pracy, agencje zatrudnienia, instytucje szkoleniowe oraz instytucje partnerstwa lokalnego i dialogu społecznego.

PSZ tworzą m.in. powiatowe i wojewódzkie urzędami pracy, realizujące zadania określone ustawą. OHP są państwową jednostką wyspecjalizowaną w działaniach na rzecz młodzieży, w szczególności zagrożonej wykluczeniem społecznym, oraz młodych bezrobotnych do 25 roku życia. Agencje zatrudnienia natomiast są niepublicznymi jednostkami organizacyjnymi świadczącymi usługi w zakresie m.in. pośrednictwa pracy czy poradnictwa zawodowego. Instytucjami szkoleniowymi są publiczne i niepubliczne podmioty prowadzące edukację pozaszkolną. Instytucje dialogu społecznego to organizacje i instytucje zajmujące się problematyką rynku pracy, natomiast instytucje partnerstwa lokalnego realizują inicjatywy partnerów rynku pracy²⁴. Należy pamiętać, że podmiot zamierzający świadczyć usługi z zakresu agencji zatrudnienia jest zobowiązany do złożenia wniosku o wpis do Krajowego Rejestru Agencji.

Istotne w programie jest, że mentorzy świadczą pomoc wolontarystycznie. Zgodnie z Ustawą z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, Dz.U.2014, poz. 1118, wolontariusze mogą wykonywać świadczenia jedynie na rzecz:

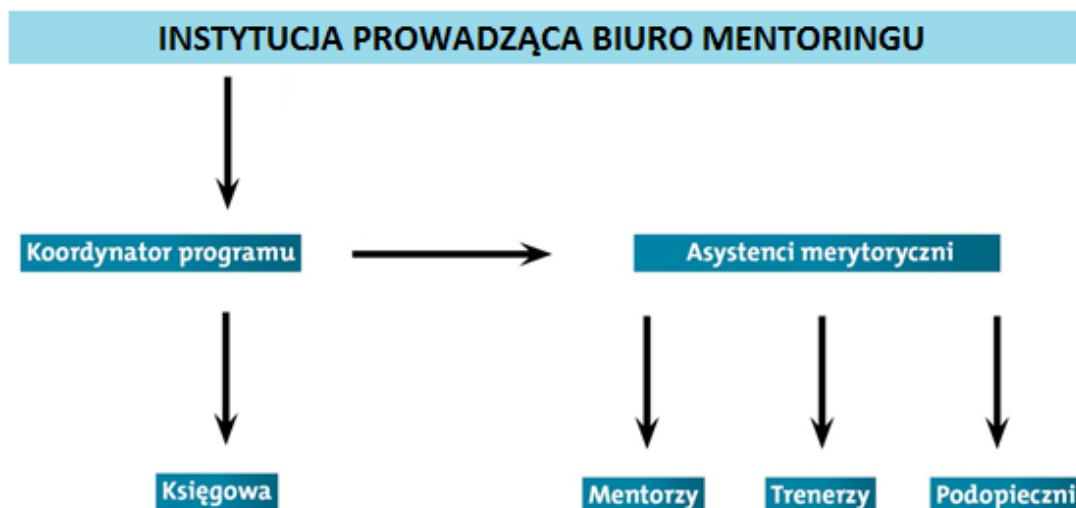
- organizacji pozarządowych oraz podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3 w zakresie ich działalności statutowej;
- organów administracji publicznej;
- jednostek organizacyjnych podległych organom administracji publicznej lub nadzorowanych przez te organy;
- podmiotów leczniczych w rozumieniu przepisów o działalności leczniczej w zakresie wykonywanej przez nie działalności leczniczej;
- z wyłączeniem prowadzonej przez te podmioty działalności gospodarczej.

Rekomendowany w podręczniku model skupia się na współpracy publicznych służb zatrudnienia z organizacjami pozarządowymi, co przekłada się na zlecenie zadania publicznego, które realizować będzie, wyłoniona w drodze konkursu organizacja – realizator programu mentoringu. Więcej na temat finansowania programu w kolejnym rozdziale.

²⁴ Za: <http://www.mpips.gov.pl/praca/instytucje-ryнку-pracy/>

STRUKTURA BIURA MENTORINGU

Jednym z pierwszych etapów przygotowań instytucji rynku pracy do przeprowadzenia programu mentoringu jest dobra organizacja. Każda organizacja wdrażająca program mentoringu będzie na pewno testowała swoje rozwiązania w zakresie struktury działań, koordynacji i podziału funkcji między członków zespołu. Przedstawiony poniżej przykład organizacji pracy biura mentoringu powinien służyć jako punkt wyjścia oraz modelowy wzór, który można dostosować do potrzeb danej instytucji.



Do zadań organizacji wdrażającej program mentoringu należą przede wszystkim ustalenie celów oraz wskaźników do realizacji programu (konieczne w oparciu o zalecenia instytucji zlecającej realizację działań z zakresu wsparcia osób bezrobotnych przy wykorzystaniu narzędzia mentoringu), a także udział w otwartym konkursie ofert, na podstawie którego zlecona zostanie organizacja programu mentoringu.

Osobą nadzorującą pracę biura jest koordynator projektu. Do jego zadań należy organizacja i administracja biura, czuwanie nad planowym wykorzystaniem środków, sprawozdawczością, monitoring postępów w realizacji programu, weryfikacja osiągnięcia wskaźników i rezultatów, kontakty ze zleceniodawcą programu i instytucjami partnerskimi, a także dbanie o stronę promocyjną przedsięwzięcia, kontakty z mediami. Jego rolą jest również uczestniczenie w rozwiązywaniu ewentualnych sytuacji trudnych oraz podejmowanie decyzji personalnych. Koordynator odpowiada za pracę współpracowników, jego celem jest zbudowanie zaangażowanego zespołu, powinien więc podejmować także działania związane z integracją i zapewnić właściwą komunikacją wewnętrzną.

Asystent merytoryczny (liczba stanowisk może być różna, w zależności od ilości par mentoringowych objętych programem) odpowiedzialny jest za organizowanie

kluczowych działań projektu, w tym rekrutację, weryfikację i kontraktowanie kandydatów na mentorów i podopiecznych, ewaluację związków mentorskich i osiągniętych rezultatów, a także zaplanowanie i organizację szkoleń dla mentorów i podopiecznych. Asystent zapewnia prawidłowe funkcjonowanie biura, prowadzi ewidencję i dokumentację, odpowiada za gromadzenie i przechowywanie informacji, w tym danych osobowych, prowadzi bazy danych. Utrzymuje bieżący kontakt z beneficjentami oraz czuwa nad pracą wolontariuszy, jakością i terminowością wsparcia. Asystent lub asystenci powinni być wyposażeni w komputer z dostępem do Internetu oraz telefon komórkowy, aby być dyspozycyjnymi dla mentorów i podopiecznych. Bardzo ważne jest maksymalne ułatwienie kontaktu z nimi, aby zapewnić sprawny obieg informacji i możliwość szybkiej relacji w sytuacjach problemowych, warto zainstalować programy do komunikowania zdalnego.

Księgowy odpowiedzialny jest głównie za obsługę księgowo-kadrową projektu, w tym sporządzanie sprawozdań finansowych oraz stałą współpracę w zakresie zarządzania finansami i przepływem środków finansowych z zespołem projektu.

W prace biura zaangażować mogą się również wolontariusze. Mogą oni wykonywać zadania zlecone przez personel projektu, na przykład prace biurowe – przygotowywanie korespondencji seryjnej, wyszukiwanie informacji, wykonywanie telefonów itp. To, jakie zadanie może zostać powierzone wolontariuszowi zależy od jego umiejętności i kompetencji, nie mogą to być polecenia związane z merytorycznym przebiegiem projektu, mające bezpośredni wpływ na jego realizację. Wolontariusz powinien mieć określone zadanie, wykonywane pod nadzorem pracownika projektu, z którego zostanie rozliczony po jego wykonaniu.

MINIMALNE ZASOBY DLA NGO

1. Kadrowe – 3 osoby (autorzy rekomendują zatrudnienie: koordynator na ok. 80 h w miesiącu, asystenta na 160 h w miesiącu (lub etat), księgowej (wg potrzeb) na grupę ok. 60 osób (30 podopiecznych i 30 mentorów); powyżej tej liczby sugerowane jest zatrudnienie kolejnego asystenta na każde następne 60 osób (30/30);
2. Techniczno- organizacyjne – biuro projektu, miejsce na spotkania mentorów i podopiecznych dostępne po wcześniejszym uzgodnieniu z personelem, w godzinach 8.00-20.00 przez 6 dni w tygodniu.

POKÓJ DO SPOTKAŃ

Autorzy rekomendują wyodrębnienie w biurze pokoju przeznaczanego na spotkania par mentoringowych. Ważne jest, by jego wygląd nie był zbyt formalny, administracyjny. Głównym wyposażeniem powinny być wygodne krzesła/fotele oraz mały stolik. W pokoju mogą stać inne meble i sprzęty biurowe, ale miejsce do rozmowy

powinno zostać tak zaaranżowane, aby tandemom było jak najwygodniej prowadzić rozmowy oraz żeby, w miarę możliwości, ich praca nie była zakłócana dźwiękami dochodzącymi z zewnątrz (np. odgłosami dzwoniącego telefonu w biurze). Asystent umawia pary chętne do skorzystania z pokoju do spotkań z wyprzedzeniem, tak aby nie zdarzyła się sytuacja, w której w tym samym czasie będą chciały spotkać się dwie pary.

Spotkania par mentoringowych nie muszą odbywać się w siedzibie organizacji realizującej program. Tandemy mogą się spotykać różnych miejscach. Z naszych obserwacji wynika, że najczęściej wybierane są kawiarnie, biblioteki lub inne miejsca użyteczności publicznej czy przestrzeni miejskiej, jak choćby parki. Można oczywiście spotykać się w miejscu pracy mentora, jeśli oczywiście zostało to zaakceptowane przez obie strony. Miejsce spotkań jest dowolne, nie powinno być narzucane parom przez obsługę programu. Najważniejsze, aby sprzyjało pracy i refleksji. Niedozwolone jest natomiast spotykanie się i naruszanie sfery prywatnej którejkolwiek ze stron, np. spotkania w domu podopiecznego.

DOKUMENTACJA PROGRAMU MENTORINGU

Prowadzenie aktualnej dokumentacji jest obowiązkiem biura mentoringu. Dokumentacja powinna dotyczyć działań zrealizowanych, nie planowanych, tak aby pokazać rzeczywiste efekty działań (np. dokumentujemy i wykazujemy ilość mentorów biorących udział w programie, a nie zrekrutowanych osób, z których część mentorami nie została). Gromadzenie na bieżąco wszystkich niezbędnych dokumentów jest konieczne do prawidłowego rozliczenia dotacji przekazanej na prowadzenie biura.

Biuro powinno również prowadzić bazę danych obejmującą informacje niezbędne do procesu rekrutacji i związane bezpośrednio ze wsparciem podopiecznego:

1. Dane personalne – nazwisko, imię, adres, wiek.
2. Status na rynku pracy.
3. Data zgłoszenia i wprowadzenia, data rozpoczęcia relacji mentoringowej.
4. Szczegóły dotyczące przebiegu relacji: daty spotkań, czas, forma, postępy, przyczyny przystąpienia do programu, oczekiwane rezultaty i obszary spodziewanego progresu.
5. Opinie na temat programu mentoringu i jakości wsparcia biura w proces.

W przypadku mentorów należy przede wszystkim rejestrować informacje tj.:

1. Dane personalne – nazwisko, imię, adres, wiek.
2. Status na rynku pracy.
3. Sposób zdobycia wiedzy o programie, powody dla których chciałby zostać mentorem, oczekiwania względem programu.
4. Data podpisanie umowy wolontarystycznej.
5. Data szkolenia wprowadzającego, data rozpoczęcia relacji mentoringowej.

6. Szczegóły dotyczące przebiegu relacji: formy, częstotliwość spotkań, zaangażowanie podopiecznego, narzędzie pracy, osiągnięte rezultaty.
7. Opinie na temat programu mentoringu i jakości wsparcia biura w proces.

Dane mogą być zbierane i przechowywane w postaci bazy danych lub istniejących kwestionariuszy, wskaźników samooceny, raportów ze spotkań grupowych lub indywidualnych, raportów ewaluacyjnych sesji szkoleniowych, formularzy oceniających oraz skrzynek na pomysły i zażalenia czy raportów ze skarg i zażaleń.

REKRUTACJA MENTORÓW

Poszukiwanie, rekrutacja mentorów to pierwsze, niezwykle istotne zadanie, jakie stoi przed realizatorami programu mentoringu. Jak podkreślają wyniki ewaluacji zewnętrznej, jest ono kluczowe dla całego procesu, dlatego warto dobrze się do niego przygotować i przeprowadzić, przykładając do niego szczególną staranność.

Zanim jednak personel biura zajmie się planowaniem kampanii rekrutacyjnej, należy dokładnie zapoznać się z wytycznymi dotyczącymi postaci mentorów – czyli osób, które proces rekrutacji, a następnie selekcji będzie miał za zadanie wyłonić. Nie w pełni przemyślane wymagania, niewłaściwie wytypowana grupa docelowa, mogą sprawić, że wyłonienie kompetentnych i właściwych pod względem osobowościowym kandydatów na mentorów będzie utrudnione, a w szerszej perspektywie – niewłaściwe osoby nie spełnią swojej roli w zadowalający sposób i program nie zakończy się spodziewanymi rezultatami.

Kompetencje mentora wynikają z samej definicji mentoringu i pełnionej przez niego funkcji. Jego zadaniem jest przekazywanie swojej wiedzy i doświadczenia oraz dawanie wsparcia podopiecznemu w jego rozwoju. Można się więc pokusić o stwierdzenie, że mentor powinien: mieć większe doświadczenie i wiedzę niż podopieczny, zdolności „nauczycielskie”, czyli umiejętność doradzania, słuchania, uczenia, planowania i wymagania podstępów, a jednocześnie być przyjacielski i otwarty, pasować do zadania, chcieć je wykonać oraz mieć do tego możliwości.

Realizowane do tej pory programy mentoringowe wskazują na kilka kluczowych kwestii dotyczących mentora. Pierwsza z nich to samoświadomość i otwarcie na innych ludzi, połączone z umiejętnością prawidłowej komunikacji i słuchania. Mentor powinien być dla podopiecznego autorytetem, osobą godną naśladowania. Taka rola i jej silne oddziaływanie wymaga wrażliwości i empatii, a także odpowiedzialności za swoje zachowania i słowa. Mentorzy powinni mieć więc świadomość, w jakiej roli funkcjonują i komu służą. Ponieważ bardzo ważnym zadaniem mentora jest zadawanie odpowiednich pytań, powinien on wykazywać się również dociekliwością i umiejętnością podsumowania i udzielania informacji zwrotnej. Mentor ma za zadanie przełamywać schematy w myśleniu podopiecznego, poprzez pobudzanie go do samodzielnego i kreatywnego podchodzenia do konkretnych spraw. Musi być również gotowy wyjaśniać kwestie, które nurtują podopiecznego. Wymagać to od niego będzie wiarygodności i cierpliwości, a także umiejętności nieoceniać z góry. Kolejną kluczową kwestią cechującą dobrego mentora jest chęć do budowania i podtrzymywania relacji społecznych. To raczej człowiek, który szuka rozwiązań dla konkretnych sytuacji. Jest przy tym niedyrektywny. Zamiast tego proponuje spojrzenie

raz jeszcze na swoją sytuację i zdecydowanie, która droga dla podopiecznego jest najlepsza.

MENTOR W RELACJI Z PODOPIECZNYM POWINIEN WYKAZYWAĆ NASTĘPUJĄCE UMIEJĘTNOŚCI:

- Zwiększania samooceny i pewności siebie podopiecznego.
- Zwiększania podmiotowości i odpowiedzialności u podopiecznego.
- Zwiększania motywacji do działania.
- Kierowania doświadczeniami rozwojowymi (mentor stawia podopiecznemu ambitne zadania, jednak takie, którym podopieczny jest w stanie sprostać).
- Cierpliwego czekania na podopiecznego (mentor zdaje sobie sprawę, że każdy w swoim czasie „dorasta” do niektórych decyzji i nie rozwiązuje problemów za swoich podopiecznego).
- Zachowania tajemnicy (mentor poprzez milczenie buduje zaufanie i daje gwarancję, że podopieczny będzie się w tej relacji rozwijał).

Jak widać, mentor powinien posiadać wiele umiejętności komunikacyjnych i społecznych, niezbędnych do prawidłowego przebiegu procesu. Nie wystarcza sama wiedza i doświadczenie. Ważna jest również umiejętność przekazywania swoich zasobów innym i motywowania ich do pracy nad sobą.

O wiele prościej jest opisać cechy, które mentor powinien posiadać niż znaleźć osoby, które je posiadają. Tak naprawdę mentor idealny nie istnieje. Co więcej, w procesie ewaluacji zewnętrznej wręcz zasugerowano, aby ograniczyć oczekiwania co do zespołu pożądanych cech i kompetencji mentora, na rzecz motywacji z jaką potencjalni kandydaci mogą wejść do programu. W wielu już realizowanych programach mentoringowych przeprowadza się odpowiednie szkolenia dla mentorów, które mają uzupełnić brakujące kompetencje. Niemniej jednak od początku rekrutacji mentorów trzeba mieć świadomość kompetencji poszczególnych osób. Aby zidentyfikować poszczególne umiejętności niezbędna jest rozmowa zarządu projektu z mentorem (pomocny może być arkusz oceny mentora znajdujący się w załącznikach). Pozwala ona również na odrzucenie kandydatur, które zupełnie odbiegają od przyjętego modelu.

Jak podkreśla ewaluator zewnętrzny, warto skupić się na motywacji mentora do pracy wolontarystycznej. Zbyt niski wskaźnik motywacji może powodować bowiem rezygnację mentora z programu. Ważne są więc powody, dla których kandydaci chcą pełnić tę funkcję. Z naszych doświadczeń wynika, że najczęściej wskazują oni na chęć samorozwoju, podejmowania nowych wyzwań, poznania nowych ludzi, zrobienia czegoś pożytecznego i sensownego. Są to motywy zbieżne z programem mentoringu. Natomiast wypowiedzi typu: chęć znalezienia pracownika, żony/męża, zarobienie pieniędzy – nie będą pozytywnie wpływać na przebieg relacji mentoringowej.

Rozmowa z potencjalnym mentorem to więc najważniejszy etap rekrutacji. Właściwa rekrutacja nie pozwala podjąć się roli mentora przez nieodpowiednie osoby. Ma ona zapewnić przede wszystkim bezpieczeństwo podopiecznym. Jeśli kandydat prezentuje się w sposób wzbudzający wątpliwości, należy taką kandydaturę dokładnie przedyskutować z pracownikami projektu mentoringowego. Jeśli decydujemy się na odrzucenie jakiejś kandydatury, musimy pamiętać, że każdej osobie należy się rzetelna informacja zwrotna wraz ze wskazaniem ewentualnych alternatyw.

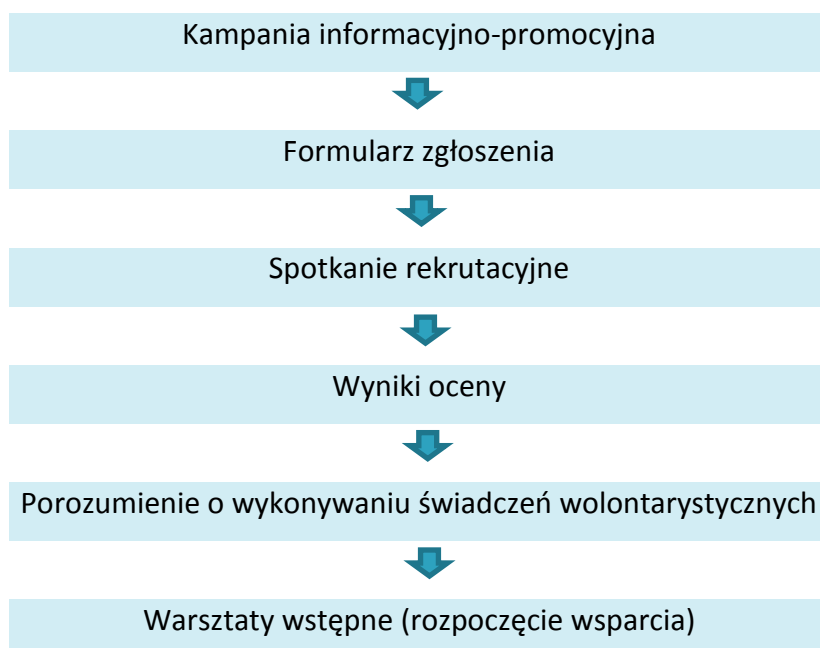
Należy pamiętać, iż do projektu są rekrutowani wolontariusze, a współpraca z nimi powinna opierać się na obowiązujących przepisach. W związku z tym, ze względu na długość relacji i zaangażowania wolontariusza, organizator powinien zawrzeć pisemne porozumienie o współpracy z wolontariuszem, w którym jest jasno określony zakres jego obowiązków, okres trwania porozumienia, możliwość i sposób jego rozwiązania. Wolontariusz powinien także otrzymać pisemne zaświadczenie o odbywaniu wolontariatu, a także zwrot kosztów podróży służbowych i diet, na dotyczących pracowników zasadach określonych w odrębnych przepisach. Dlatego tak istotne jest przewidzenie tego wydatku już na etapie przygotowania programu (zwroty kosztów dojazdu na warsztaty, uroczystości, spotkania par mentoringowych). W załącznikach znajduje się wzór porozumienia o wykonywaniu świadczeń wolontarystycznych oraz zaświadczenia dla wolontariusza.

PROCES REKRUTACJI MENTORÓW

Do pozyskania mentorów niezbędna jest przemyślana kampania informacyjno-promocyjna, która powinna trwać przyjemniej 2 miesiące. Powinna skupiać się ona na szeroko zakrojonych działaniach PR-owych, odpowiednim nagłośnieniu programu w mediach lokalnych, a przede wszystkim na informacji bezpośredniej – aktywnym poszukiwaniu kandydatów, docieraniu do miejsc (instytucji, stowarzyszeń, organizacji branżowych), w którym realizatora projektu spodziewa się ich znaleźć. Autorzy rekomendują indywidualne docieranie do potencjalnych kandydatów, m.in. przez organizację spotkań np. w siedzibach firm, miejscu pracy, gdyż mają one większą siłę oddziaływania (poprzez kontakt face-to-face). Na spotkaniach można również zebrać zgłoszenia od zainteresowanych i zaprosić ich na spotkanie rekrutacyjne. Autorzy rekomendują zadbanie o większą ilość chętnych z powodu możliwości rezygnacji ze współpracy mentorów na różnych etapach procesu. W przypadku wystąpienia trudności w zorganizowaniu spotkań, zawsze można posiłkować się kampanią ulotkową, którą przeprowadza się w miejscach najczęściej uczęszczanych przez potencjalnych mentorów (np. centra handlowe, przychodnie, organizacje zajmujące się biznesem, biura rachunkowe, szkoły, samorządy, strefy ekonomiczne) czy prasie branżowej. Warto na bieżąco prowadzić ocenę kampanii poprzez identyfikację kanałów informacyjnych o największej sile oddziaływania.

Proces rekrutacji rozpoczyna się wraz z wypełnieniem formularza zgłoszenia przez kandydata na mentora, który zawiera podstawowe informacje tj. imię i nazwisko, doświadczenie z mentoringiem oraz motywację do pełnienia roli mentora (wzór formularza w załącznikach). Ważne jest, aby nie był on zbyt skomplikowany – nie zniechęcający. Na tym etapie ma on pomóc jedynie w nawiązaniu kontaktu z daną osobą. Bardziej rozbudowany formularz zgłoszeniowy najlepiej wypełnić z uczestnikiem dopiero na etapie podpisywania umowy wolontarystycznej. Kolejnym etapem jest rozmowa rekrutacyjna, której formularz znajduje się również w załącznikach. Powinna być ona przeprowadzona przez doświadczonego pracownika, a w sytuacji idealnej przez dwóch (np. koordynatora i asystenta). Choć kandydat wobec jednej osoby może być bardziej szczery, to dwóch prowadzących będzie mogło równocześnie słuchać odpowiedzi, robić notatki i zastanawiać się nad kolejnym pytaniem, a dodatkowo wyeliminuje to możliwość subiektywnych odczuć czy stereotypowego podejścia do kandydata. Obaj prowadzący powinni uzgodnić ze sobą sposób prowadzenia rozmowy, dostosowując pytania do formularza oceny mentora, mając na celu uzyskanie rzetelnych informacji. Warto przygotować pytania bazowe, mając jednak na uwadze, że celem rekrutacji jest znalezienie „osobowości”. Trzeba więc brać pod uwagę możliwość dynamicznego przebiegu rozmowy oraz elastycznie dostosować ją do kandydata, tak by uzyskać pełen obraz jego możliwości i umiejętności. Rekomendowane jest zadawanie pytań otwartych, badających. Ważne jest także zadbanie o przyjazną atmosferę podczas spotkania i mniej formalną oprawę. Rekomendowany czas rozmowy to nie mniej niż 30 minut. Kolejnym etapem jest weryfikacja formularzy oceny, poinformowanie kandydatów o wynikach oraz zaproszenie do przystąpienia do programu, co wiąże się z podpisaniem porozumienia o wykonywaniu świadczeń wolontarystycznych i uzyskaniem statusu mentora.

SCHEMAT REKRUTACJI MENTORÓW WYGLĄDA WIĘC NASTĘPUJĄCO:



REKRUTACJA PODOPIECZNYCH

Wypracowane narzędzie aktywizacji bazuje na zmianach przyjętych w nowelizacji Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Dotyczą one m.in. profilowania osób bezrobotnych ze względu na obecną sytuację. Urząd pracy niezwłocznie po rejestracji osoby bezrobotnej zobowiązany jest ustalić profil pomocy, który zawierać będzie właściwy ze względu na jej potrzeby, zakres form pomocy. Przy ustalaniu profilu dokonuje się analizy sytuacji i szans na rynku pracy osoby bezrobotnej. A na podstawie tego w ciągu 60 dni, zostaje opracowany indywidualny plan działania. Dzięki temu możliwe będzie także zidentyfikowanie osób, które najbardziej skorzystają na udziale w programie mentoringu. Warto wspomnieć, że podobne rozwiązania związane z klasyfikowaniem osób bezrobotnych od lat funkcjonują w Niemczech. Partner ponadnarodowy – DAA zwracał uwagę na konieczność podziału bezrobotnych ze względu na ich kompetencje, motywację do znalezienia pracy, możliwości. Taki podział pozwala na stworzenie programu aktywizacji „szytego na miarę”, który jednocześnie będzie zapewniał efekty w postaci zatrudnienia.

W ustawie wskazano 3 grupy osób bezrobotnych:

1. Bezrobotni aktywni – to osoby, które dotąd dobrze radziły sobie na rynku pracy i są gotowe na niego wrócić w każdej chwili.
2. Bezrobotni wymagający wsparcia – osoby, którym trudniej odnaleźć się na rynku pracy i wymagają pomocy ze strony PUP, gdyż np. brakuje im doświadczenia.
3. Bezrobotni oddaleni od rynku pracy – osoby, mające największe trudności z odnalezieniem się na rynku np. nie posiadające kwalifikacji zawodowych, mające różnego rodzaju problemy, utrudniające im podjęcie zatrudnienia.

Program mentoringu skierowany jest do kategorii bezrobotnych wymagających wsparcia – kategoria nr 2 w przedstawionym wyżej zestawieniu.

KANDYDAT NA PODOPIECZNEGO W PROGRAMIE MENTORINGU TO OSOBA:

- Młoda, bezrobotna, najczęściej bez doświadczenia zawodowego lub kwalifikacji. (Produkt testowany był na grupie bezrobotnych do 25 roku życia, zamieszkujących województwo lubuskie, bez doświadczenia zawodowego lub bez kwalifikacji zawodowych. Należy jednak zwrócić uwagę, że nowa ustawa zmieniła definicję osoby młodej, która obejmuje teraz osoby do 30 roku życia. Na podstawie opinii m.in. uczestników szkoleń – doradców zawodowych, pracowników PUP i OHP, niepublicznych instytucji rynku pracy, psychologów, a także mentorów, autorzy uważają, że produkt może być także stosowany wobec grupy do 30 lat).
- O średniej motywacji do zmiany swojej sytuacji zawodowej.

- Zainteresowana współpracą z mentorem, otwarta na nowe wyzwania.
- Najczęściej kobieta. (Doświadczenia fazy testowania produktu jasno pokazują, że narzędziem bardziej zainteresowane są kobiety, które stanowiły 100% uczestników projektu).

PROCES REKRUTACJI PODOPIECZNYCH

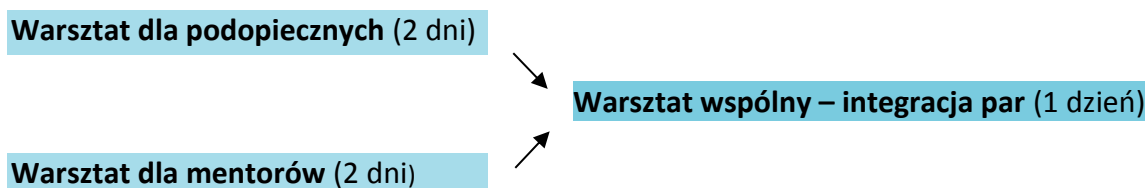
Proces rekrutacji podopiecznych, podobnie jak w przypadku mentorów, powinien być oparty na akcji promocyjno-informacyjnej i trwać co najmniej 2 miesiące. Powinna ona być zgodna ze standardami odnoszącymi się do poszanowania różnorodności kulturowej, z uwzględnieniem równości szans i równouprawnienia. Autorzy rekomendują, aby proces odbywał się przy wsparciu powiatowych urzędów pracy. Należy jednak pamiętać, iż udział w projekcie mentoringowym musi być dobrowolny. Przymusowe kierowanie osób do programu nie będzie powodować oczekiwanych zmian. Zadaniem urzędu jest więc informowanie o narzędziu, zachęcanie do udziału, przedstawianie wszystkich walorów wsparcia, tak by osoby bezrobotne chciały skorzystać z nowej metody. Autorzy, w trakcie testowania, napotkali na problemy związane z rekrutacją podopiecznych. Niewiele osób młodych chce angażować się w długotrwałe procesy rozwoju. Większość z nich chce od razu dostać pracę (postawa roszczeniowa). Szczególnie widoczne było to wśród młodych mężczyzn. W związku z tym autorzy rekomendują opracowywanie listy rezerwowej, składającej się nawet z 50% grupy docelowej. Natomiast podopieczni biorący udział w testowaniu naszego produktu potwierdzili także obawy przed nieznanym wsparciem, początkowy niski poziom motywacji oraz niezdecydowanie. Dlatego tak ważne jest by potencjalny uczestnik zrozumiał metodę, w tym celu sugerowana jest organizacja spotkań informacyjnych, gdzie przedstawiona zostanie idea mentoringu i samego programu (czas trwania, częstotliwość spotkań, wsparcie dodatkowe). Uczestnicy projektu rekomendowali, aby członkiem takiego spotkania była osoba, która przeszła przez proces mentoringu i może sama być przykładem skuteczności metody, co pozytywnie wpłynie na przekazywane treści i ich odbiór. Można także wykorzystać przykłady programów stosowanych w Niemczech czy doświadczenia uczestników niniejszego projektu zamieszczone w podręczniku. Ewaluator zewnętrzny również proponował by w procesie rekrutacji stymulować osoby, które dzięki mentoringowi podjęły aktywność zawodową, do pełnienia roli ambasadorów – multiplikatorów informacji o projekcie w ich środowiskach społecznych (np. grupach rówieśniczych). Jego zdaniem najlepszym sposobem zachęty do uczestnictwa w projekcie jest świadectwo tych, którym się udało, którzy dzięki udziałowi w projekcie uzyskali pracę, poradzili sobie ze swoimi słabościami, nawiązali nowe relacje społeczne. Rolą ambasadora powinno być prezentowanie przykładu własnego sukcesu oraz komunikowanie, co możliwe jest do osiągnięcia dzięki tej ścieżce aktywizacji zawodowej i społecznej, a czego z całą pewnością nie da się osiągnąć.

Po spotkaniach kandydat, aby zakwalifikować się do udziału w programie powinien wypełnić dokumenty aplikacyjne, a w nich podać: dane osobowe (imię, nazwisko, adres, telefon, e-mail), zainteresowania, umiejętności, wykształcenie, a także określić preferencje co do mentoringu (jakiego mentora podopieczny by chciał – np. wiek, płeć, doświadczenie zawodowe, jaki cel chciałby osiągnąć). Natomiast po zakwalifikowaniu do programu podpisywane jest porozumienie podopiecznego z organizatorem. Wzór formularza i porozumienia umieszczony jest w załącznikach.

WARSZTATY WSTĘPNE

Warsztaty wstępne dedykowane są zarówno podopiecznym, jak również kandydatom na mentorów. Zajęcia dla mentorów powinny skupić się przede wszystkim na wyrównaniu poziomów wiedzy i/lub umiejętności z różnych dziedzin (komunikacji, umiejętności pomagania, asertywności, rozwiązywania konfliktów) oraz omówieniu zasad programu mentoringowego. Natomiast dla podopiecznego jest to okazja do przygotowania się do procesu, nabycia wiedzy o usłudze mentoringu, co bezpośrednio zwiększy korzyści z relacji z mentorem. Stanie się także okazją do poznania kandydatów na mentorów, integracji z nimi i grupą. W związku z tym, autorzy rekomendują przeprowadzenie warsztatu dla podopiecznych w tym samym czasie, w którym odbywają się warsztaty dla mentorów.

Schemat warsztatów przedstawia się następująco:



ORGANIZACJA WARSZTATÓW WSTĘPNYCH

Za organizację i realizację warsztatów wstępnych odpowiedzialny jest asystent merytoryczny. To jego zadaniem jest ustalenie terminu i miejsca, wytypowanie kadry trenerskiej, zaplanowanie dojazdu uczestników czy zakup materiałów szkoleniowych.

Termin szkolenia należy podać z około dwutygodniowym wyprzedzeniem, tak aby kandydaci mogli dostosować do niego swoje inne obowiązki i zobowiązania. Należy unikać organizacji szkolenia w dniach, w których przypadają święta religijne lub inne ważne imprezy sportowe lub kulturalne. Zalecany harmonogram szkolenia obejmuje dwa dwudniowy bloki szkoleniowy (realizowane równoległe dla podopiecznych i mentorów), które są połączone z dobieraniem w pary oraz jednodniowym warsztatem integracyjnym. Najlepiej więc realizować go w systemie piątek – sobota – niedziela. Autorzy rekomendują warsztaty w trybie wyjazdowym. Taka forma nauki, poza miejscem zamieszkania czy organizacją realizującą program, sprzyja uczeniu się oraz poświęceniu uwagi danemu tematowi. Pozwoli także na integrację uczestników.

Obiekt, w którym odbędą się warsztaty, powinien dysponować odpowiednią bazą noclegową (pokoje jedno lub dwuosobowe) oraz zapleczem gastronomicznym (minimum trzy posiłki dziennie oraz cztery przerwy kawowe). Liczba sal szkoleniowych jest uzależniona od liczby uczestników szkolenia, którzy są podzieleni na dwie grupy: potencjalni mentorzy oraz podopieczni. Liczebność grupy to maksymalnie 15 osób. Dla każdej grupy niezbędna jest jedna sala szkoleniowa (wyposażenie standardowe: stoliki, krzesła, flipcharty, mazaki, projektor multimedialny, laptop, ekran).

Warsztaty powinien prowadzić specjalnie przygotowany zespół certyfikowanych trenerów (znających program mentoringowy, przeszkolonych w zakresie polityki równych szans). W każdej grupie szkoleniowej (czyli na każde 15 osób) konieczni są opiekunowie ze strony organizacji. Odpowiadają oni za sprawy organizacyjne (listy obecności, zwroty kosztów dojazdu, ewaluację szkolenia, współpracę z ośrodkiem). Oprócz tego zadaniem kadry jest ocena mentorów, szczególnie podczas ćwiczeń warsztatowych. Warto zwrócić uwagę, szczególnie pod kątem chęci współpracy i uczenia się czegoś nowego. Osobom zatwardziałym w swoich poglądach, nieelastycznym, nie uczącym się, konfliktowym należy na tym etapie podziękować. Nie będą oni sprzyjać realizacji programu mentoringowego i dodatkowo mogą zniechęcić podopiecznych do jakichkolwiek działań zawodowych.

Na etapie przygotowanie programu, należy pamiętać o zaplanowaniu środków na zwrot kosztów dojazdu uczestników na warsztaty oraz materiały szkoleniowe dla uczestników. Sam transport można zorganizować zbiorowo, bądź też indywidualnie (zależnie od liczebności grupy oraz rozwiązań praktykowanych w danej instytucji). Materiały szkoleniowe powinny obejmować pomoce dydaktyczne, materiały dla uczestników, w tym: identyfikatory, notatniki, długopisy.

TEMATYKA WARSZTATÓW WSTĘPNYCH

Warsztaty wstępne dla mentorów, obejmujące 2 dni – 16 godzin dydaktycznych, powinny skupiać się przede wszystkim na rozwoju umiejętności komunikacyjnych mentorów, w tym aktywnego słuchania. Ma ono ogromne znaczenie w relacji mentoringowej, ponieważ buduje wzajemną sympatię i wzbudza szacunek. Pozwala na lepsze i głębsze rozumienie danego problemu. Aktywne słuchanie odzwierciedla stopień zaangażowania mentora w rozmowę. Pomocna jest również tutaj umiejętność zadawania odpowiednich pytań, bo taka forma jest znacznie lepiej przyjmowana przez podopiecznych i powoduje większe zmiany w zachowaniu. Warto również przyrzeć się motywacji mentorów do pomagania innym. Ważne jest, aby im uświadomić, że mają wspierać przede wszystkim podopiecznym. Nie mogą pod żadnym warunkiem wykorzystywać podopiecznych do rozwiązywania własnych problemów osobistych (np. złych relacji z dziećmi). Podczas warsztatów należy również zwrócić szczególną uwagę na kwestię asertywności i stawiania odpowiednich granic w relacji mentoringowej. Jej osobisty charakter może sprzyjać działaniom nieetycznym lub przekraczającym granice osobiste/zawodowe któregoś z uczestników. Mentor musi mieć świadomość, jak w takich sytuacjach ma postępować. W załącznikach znajdują Państwo przykładowy program warsztatów dla mentorów.

Natomiast warsztaty wstępne dla podopiecznych, obejmujące 2 dni – 16 godzin dydaktycznych, powinny skupiać się na poznaniu się i wyrównaniu oczekiwań uczestników wobec programu mentoringowego. W toku spotkania uczestnicy otrzymują informacje na temat programu, jego założeń, roli podopiecznych i mentora w procesie. Dodatkowo uczestnicy nabywają umiejętności związanych z prawidłową komunikacją, asertywnością, rozwiązywaniem konfliktów. Część zajęć prowadzona jest analogicznie jak w przypadku warsztatów dla mentorów. W załącznikach przygotowano przykładowy program warsztatów dla podopiecznych.

Ważne, aby obie grupy w trakcie pierwszych dwóch dni pobytu, miały okazję do poznania – nieformalnego. Sprzyjają temu wspólne posiłki, planowanie przerw w tym samym czasie czy wieczorna integracja (np. gra terenowa). Na zakończenie dnia drugiego powinien odbyć się dobór w pary. Sam proces matchingu opisano w kolejnym podrozdziale. Celem jest rozpoczęcie trzeciego dnia warsztatów już w parach mentoringowych, co wzmocni efekt integracji i poznania. Warto zaznaczyć, że dla jakości relacji nie jest aż tak ważna integracja całej grupy, lecz samych par. Podczas spotkania pary mogą przekonać się, czy chcą ze sobą współpracować oraz zaplanować pierwsze spotkanie w biurze organizatora. W załączniku znajduje się program warsztatów dla par mentoringowych.

EWALUACJA WARSZTATÓW

Proces ewaluacji warsztatów ma dostarczyć do biura mentoringu informacje na temat skuteczności, użyteczności i trafności zaproponowanych zajęć. Podopieczni i mentorzy powinni zostać poproszeni o wypełnienie dwóch anonimowych ankiet. Pierwsze badanie należy przeprowadzić na początku, podczas wypełniania list obecności i przekazywania informacji organizacyjnych. Ankiety może rozdać i zebrać prowadzący. Czas potrzebny na wypełnienie ankiety to maksymalnie 5 minut. Drugie badanie przeprowadzone zostanie po zakończeniu warsztatów (trzeciego dnia). Wymaga poświęcenia nieco więcej czasu (do 10 minut). Uczestnicy warsztatów powinni zostać poinstruowani o celu wypełnienia ankiet i poproszeni o wyrażenie szczerzej opinii. Zebrane dane przekazywane są asystentowi merytorycznemu. W załącznikach szablony ankiet na rozpoczęcie i zakończenie warsztatów dla podopiecznych i mentorów.

MATCHING – DOBIERANIE W PARY

Jednym z najważniejszych punktów programu mentoringowego jest łączenie mentorów i podopiecznych w tandemy. Prawidłowy dobór par gwarantuje poczucie satysfakcji i sensowności podejmowanych działań, co sprzyja trwałości programu, a przede wszystkim realizacji celów.

Istnieje kilka możliwości skutecznego doboru par. Autorzy przetestowali i sugerują kilkustopniowy przebieg tego procesu. W projekcie, pomimo wysokiego poziomu satysfakcji z doboru w pary mentorów i podopiecznych, w wynikach ewaluacji zewnętrznej pojawiła się rekomendacja, aby skuteczniej informować o przebiegu tego procesu. Sugerujemy, aby pracownicy biura projektu zwracali uwagę na kompletność i przejrzystość informacji przekazywanych zwłaszcza podopiecznym, co zdaniem ewaluatora powinno osłabić fluktuacje oceny przebiegu relacji oraz ryzyko wystąpienia zagrożenia niedopasowania par podopieczny-mentor.

Pierwszym etapem matchingu jest więc zebranie formularzy od podopiecznych i mentorów, w których zawarte są preferencje dotyczące drugiej osoby, np. co do płci, miejsca zamieszkania, doświadczenia i kwalifikacji, planów na przyszłość, zainteresowań itp. Na tej podstawie zarząd projektu podejmuje decyzję o doborze konkretnych osób w pary. To połączenie powinno zostać omówione przez wszystkie strony, najlepiej podczas warsztatów wstępnych (dzień drugi).

Kolejną fazą jest pierwsze spotkanie tandemów. Odbywa się ono podczas wspólnego warsztatu (pod koniec drugiego dnia warsztatów wstępnych), by kolejnego dnia pary miały okazję się lepiej poznać. Mentorzy i podopieczni powinni wykonywać zadania m.in. z zakresu budowania zespołu. Dodatkowo powinni mieć dużo czasu na rozmowy pomiędzy sobą, aby móc wyrobić sobie zdanie na temat partnerów relacji. Ten dzień warsztatów powinien sprzyjać budowaniu więzi, atmosfery otwartości i zaufania, dlatego tak ważne jest zapewnienie uczestnikom rozmowy na równym poziomie, bez hierarchii czy podkreślania swojego statusu. Pod koniec dnia uczestnicy powinni być w stanie określić, czy chcą ze sobą współpracować. Wówczas zostaje umówione spotkanie, które odbywa się w siedzibie organizatora. To czas przedyskutowania najważniejszych kwestii formalnych oraz umówienia się na pierwsze merytoryczne spotkanie pary. Jeśli na tym etapie pojawią się zastrzeżenia odnośnie partnera i okaże się, że są one uzasadnione, można rozważyć alternatywne łączenie.

Podopiecznemu należy zapewnić możliwość zmiany mentora. Zawsze jednak warto w pierwszej kolejności, zachęcać do przedyskutowania problemu przez pary. Należy także upewnić się, czy chęć zmiany nie wynika z uprzedzeń czy stereotypów, czy kwestii, które można rozwiązać w inny sposób.

RELACJA MENTORINGOWA

Po połączeniu w pary tandem rozpoczyna pracę. Okres relacji mentoringowej powinien trwać od 6 do max. 12 miesięcy. W ramach opracowanego modelu sugeruje się 10-miesięczną relację. Na początku wskazane są częstsze i raczej krótkie spotkania (do 1 h), aby lepiej się poznać i ustalić zasady współpracy. Na późniejszym etapie można spotykać się na dłużej i planować działania bardziej intensywne. Nie można jednak zapomnieć o minimalnej liczbie spotkań – raz w miesiącu.

Co do zasady, miejsce spotkań par jest neutralne. Mentorzy i podopieczni powinni spotykać się poza sferą prywatną. Realizator powinien także zapewnić tandemom miejsce spotkań. Pary mogą się również spotykać w lokalnym otoczeniu np. w kafejkach, domach kultury, bibliotekach, parkach, centrach handlowych. Ważne, aby sprzyjało rozwojowi podopiecznego. Jeśli więc czuje się on skrzępowany w biurze, można z nim równie dobrze spacerować po parku. Być może taka forma (osoby idą, siedzą koło siebie) może wydawać się mu bezpieczniejsza. Jeśli pary wybierają na miejsce spotkań np. kawiarnię, to same ustalają, kto płaci.

Istotne jest by realizatorzy stwarzali możliwość kontaktu mentorów z mentorami i podopiecznych z podopiecznymi. Sugerujemy comiesięczne nieformalne spotkania. Wtedy każdy uczestnik programu ma możliwość wymiany informacji na temat realizacji programu, a także dyskusji na temat trudnych sytuacji. W naszym projekcie zaproponowaliśmy uczestnikom spotkania w ramach Klubu Mentora i Klubu Podopiecznego. Cieszyły się one dużym zainteresowaniem, właśnie ze względu na możliwość wymiany doświadczeń w przyjaznej atmosferze. Asystent merytoryczny powinien być w stałym kontakcie z uczestnikami, by wzmacniać ich motywację do podtrzymywania relacji, a także wspierać w rozwiązywaniu ewentualnych problemów. Warto w tym celu, udostępnić dla mentorów i podopiecznych numer telefonu do asystenta projektu, aby w każdej niestandardowej sytuacji mogli zadzwonić i zapytać się o sposób postępowania.

W trakcie trwania relacji mentoringowej rekomendujemy zorganizowanie min. 2 spotkań (najlepiej w środku i na koniec procesu), których celem będzie podsumowanie wsparcia oraz zebranie uwag, ułatwiających wprowadzenie ewentualnych zmian czy korekt do procesu. Na spotkaniu sugerujemy, aby mentorzy wypełnili krótkie sprawozdanie, którego wzór znajduje się w załącznikach. Spotkanie powinno trwać nie więcej niż 3-4 godziny i być obowiązkowe dla wszystkich uczestników programu. Jest ono także doskonałą okazją do przeprowadzenia badań w ramach ewaluacji on-going.

KONTRAKT MENTORINGOWY

Podczas pierwszego spotkania, które odbywa się w biurze organizatora, mentor i podopieczny powinni zawrzeć kontrakt dotyczący ich relacji, najlepiej na piśmie. Podpisywany także przez organizatora. Jest on istotny, ponieważ ustala ramy pracy, zasady relacji, pozwala określić granice, ułatwia kontakt i zwiększa poczucie bezpieczeństwa. Zawiera także prawa i obowiązki obu stron. Podpisanie kontraktu zobowiązuje, zarówno mentora, jak i podopiecznego do równego zaangażowania. W załącznikach wzór kontraktu.

DO USTALENIA W RAMACH KONTRAKTU SĄ NASTĘPUJĄCE RZECZY:

- Częstotliwość, czas trwania i miejsce spotkań.
- Sposoby porozumiewania się, odwoływania i ustalania spotkań.
- Co wolno, a czego nie wolno mentorowi i podopiecznemu.
- Sposób postępowania w sytuacjach niejasnych czy kryzysowych.
- Sposób rozwiązania kontraktu.

KODEKS ETYCZNY

Niezwykle ważne jest, aby praca par mentoringowych przebiegała w oparciu o jasne i przejrzyste zasady etyczne, zapewniające właściwy przebieg relacji. Proponowany kodeks etyczny wyznacza jasne granice kontaktu mentora z podopiecznym, co pomaga zapobiegać ewentualnym trudnym sytuacjom we wzajemnych kontaktach.

1. Mentor podczas przeprowadzania programu mentoringowego powinien zachowywać się profesjonalnie i wykonywać zadania na najwyższym poziomie. Oznacza to akceptację dla różnorodności, respektowanie zasady równych szans oraz uważność w stosunku do podopiecznego i jego problemów.
2. Wszystkie kontakty i sprawy pomiędzy mentorem a podopiecznym powinny być poufne i prywatne. Żadna inna osoba/strona nie powinna mieć dostępu do informacji przekazywanej podczas pracy między mentorem a podopiecznym. Wyjątki stanowią sytuacje:
 - kiedy podopieczny zgodził się na piśmie, aby wykorzystywać prywatne informacje,
 - kiedy poprzez nieujawnienie danej informacji życie lub zdrowie kogokolwiek jest w niebezpieczeństwie,
 - kiedy prawo uznaje, że dana informacja musi być ujawniona.
3. Prywatne relacje pomiędzy mentorem a podopiecznym nie mają prawa zaistnieć podczas trwania programu. Mentor i podopieczny nie mogą być spokrewnieni, ani nie powinna ich łączyć relacja partnerska, przyjaźni itp. Jeśli taka prywatna relacja

powstała lub została ujawniona, to program mentoringowy jest automatycznie przerywany.

4. Przed rozpoczęciem pracy, mentor powinien wyjaśnić i omówić z podopiecznym charakter spotkań i całego programu. Żadna praca nie powinna być rozpoczynana dopóki wszystkie aspekty współpracy nie zostaną przez obie strony zaakceptowane.
5. Mentor nie powinien zajmować się problemami, do których rozwiązania nie jest przygotowany. W takim przypadku mentor zwraca się do biura mentoringowego, superwizora lub innych instytucji o pomoc w rozwiązaniu problemu.

WYZNACZNIE CELÓW I ICH REALIZACJA W RELACJI MENTORINGOWEJ

Na początku mentor powinien mieć świadomość, że ciężar współpracy przesuwa się w jego kierunku. Spowodowane jest to faktem, iż posiada on większe umiejętności komunikacyjne i relacyjne niż podopieczny. Ten drugi może się czuć na pierwszych spotkaniach onieśmielony, nie wiedzieć co robić i jak się zachowywać. Dlatego przed pierwszym merytorycznym spotkaniem warto, aby mentor poprosił podopiecznego o zastanowienie się i przygotowanie krótkiej informacji określającej jego potrzeby i oczekiwania związane z relacją mentoringową. Taka ankieta posłuży obu stronom do określenia kierunku, w jakim przez najbliższy czas powinni podążać, by osiągnąć założony przez mentorowanego cel. Formularz może zawierać pytania typu:

- Jakie są moje silne strony?
- Jakie są moje potrzeby i oczekiwania w stosunku do relacji mentoringowej?
- W czym może pomóc mi mentor?
- Moje cele zawodowe, życiowe to...
- Co mogę dać od siebie w relacji mentoringowej?

Te pierwsze spotkania powinny powoli rozwijać w podopiecznym samoświadomość i samoistną motywację. Mentor w ich trakcie zbiera informacje nt. stopnia rozwinięcia poszczególnych kompetencji mentorowanego, postaw, wartości, cech osobistych, przekonań, aspiracji zawodowych. Z doświadczeń autorów wynika, że młode osoby rzadko potrafią w sposób jasny i sprecyzowany podać swoje cele życiowe, zawodowe, nie jest im także łatwo mówić o mocnych stronach, są nieufne. Mentor musi liczyć się z tym, że zanim będą mogli przejść do konkretów – wyznaczania celów czy wsparcia w ich realizacji, będzie musiał jeszcze zadać dużą ilość dodatkowych pytań, a przede wszystkim nawiązać emocjonalną więź ze swoim podopiecznym. Określanie celów jest bowiem procesem złożonym. Niemniej jednak jest to jedna z kluczowych części relacji. Jeśli mentoring ma zakończyć się sukcesem, ważne jest, żeby od samego początku starać się uzgadniać z podopiecznym cele długo- i krótkoterminowe wzajemnej współpracy. I choć obie strony są odpowiedzialne

za współtworzenie relacji, w tym przypadku stroną aktywizującą powinien być mentorowany. To on ustala kierunek rozwoju i odpowiada za to, co osiągnie. Mentor powinien inicjować ten proces. W trakcie relacji należy także weryfikować aktualność założonych celów, może się okazać bowiem, że podopieczny nie realizuje swojego celu, bo jest on nierealnym i niewykonalnym w danym czasie, bądź stracił motywację, bo cel był za mało ambitny. Warto spojrzeć szerzej, zachęcić podopiecznego także do analizy i pogłębiania wiedzy na temat otoczenia, w którym funkcjonuje, a także możliwości jakie ono daje. By wspomóc podopiecznego, można np. zadać szereg pytań, które ułatwią określenie celów mentoringowych typu:

1. Kim chcesz zostać lub co chcesz osiągnąć w odniesieniu do tego, kim jesteś dzisiaj?
2. Od jakiego momentu zaczynasz pracę nad sobą?
3. Co chcesz zmienić w następujących obszarach:
 - Swojej wiedzy na własny temat?
 - Swojej wiedzy na temat własnych kompetencji biznesowych i umiejętności?
 - Twoich wartości i przekonań?
 - Tego, jak postrzegają Cię inni i jak postrzegasz siebie sam(a)?
4. Czym dla Ciebie jest sukces? Po zastanowieniu oceń poniższe w skali 1-10,
 - pieniądze,
 - status,
 - satysfakcja z pracy,
 - równowaga między życiem zawodowym, a osobistym,
 - inne – jakie?
5. Po czym poznasz, że osiągnąłeś/łaś swoje cele?
6. Jaki jest Twój pierwszy krok na drodze do osiągnięcia celu? A kroki pośrednie?
7. Jakiego rodzaju pomoc uważasz za najbardziej skuteczną?
 - rady i wskazówki, konstruktywne wyzwania,
 - informacje zwrotne dla swoich pomysłów,
 - zbudowanie sieci kontaktów,
 - pomoc w zbudowaniu planu kariery,
 - docenienie,
 - przyjaźń na gruncie zawodowym,
 - inna perspektywa²⁵.

Najważniejsze, by podopieczny zdawał sobie sprawę z tego, czego pragnie i jak może tego dokonać. Nie mniej ważne jednak jest to, w jaki sposób cele zostaną sformułowane. Jeżeli mentorowany źle określi swój cel, to znalezienie skutecznej metody na jego osiągnięcie, czy też stwierdzenie, że został osiągnięty są mało prawdopodobne. Wyznaczanie celów tylko wtedy będzie skuteczną metodą, jeśli spełni

²⁵ Za: Mentoring? To takie proste! Raport Dobrych Praktyk „Upowszechnienie i promocja idei mentoringu w biznesie na Lubelszczyźnie i Podkarpaciu”, www.mentoringwbiznesie.pl, dostęp: 12.12.2014r.

kilka podstawowych warunków. Weryfikatorem tego, czy cel został sformułowany dobrze, może być np. reguła SMART. To akronim opisujący pięć cech, jakie powinien spełniać dobrze sformułowany cel: Simple (prosty), Measurable (mierzalny), Achievable (akceptowalny), Relevant (realny), Timely defined (określony w czasie). Istotne, aby cele były sformułowane i zapisane w pozytywnej formie. Cele powinny być określone możliwie najbardziej konkretnie, każdy powinien mieć swój wskaźnik, na podstawie którego będzie oceniana jego realizacja, a także być określony w czasie. Ważne też by były one w pełni zaakceptowane przez podopiecznego, realne i istotne, czyli na tyle ważne dla mentorowanego, by chciał je realizować. Sugerujemy, aby cele, które zamierza osiągnąć podopieczny i mentor zostały zapisane, przykładowy formularz w załącznikach. Powinny zostać one zestawione na koniec relacji z osiągniętymi rezultatami i porównane.

Wsparcie mentora po określeniu celów, powinno oscylować wokół dyskusji na temat różnych ścieżek rozwoju, ich mocnych i słabych stron, a także możliwości podopiecznego. Świadomość mentorowanego w zakresie swojego potencjału i ograniczeń, motywuje do realizacji planów bez obawy przed niepowodzeniem. Na tym etapie podopieczny powinien być zorientowany na sukces.

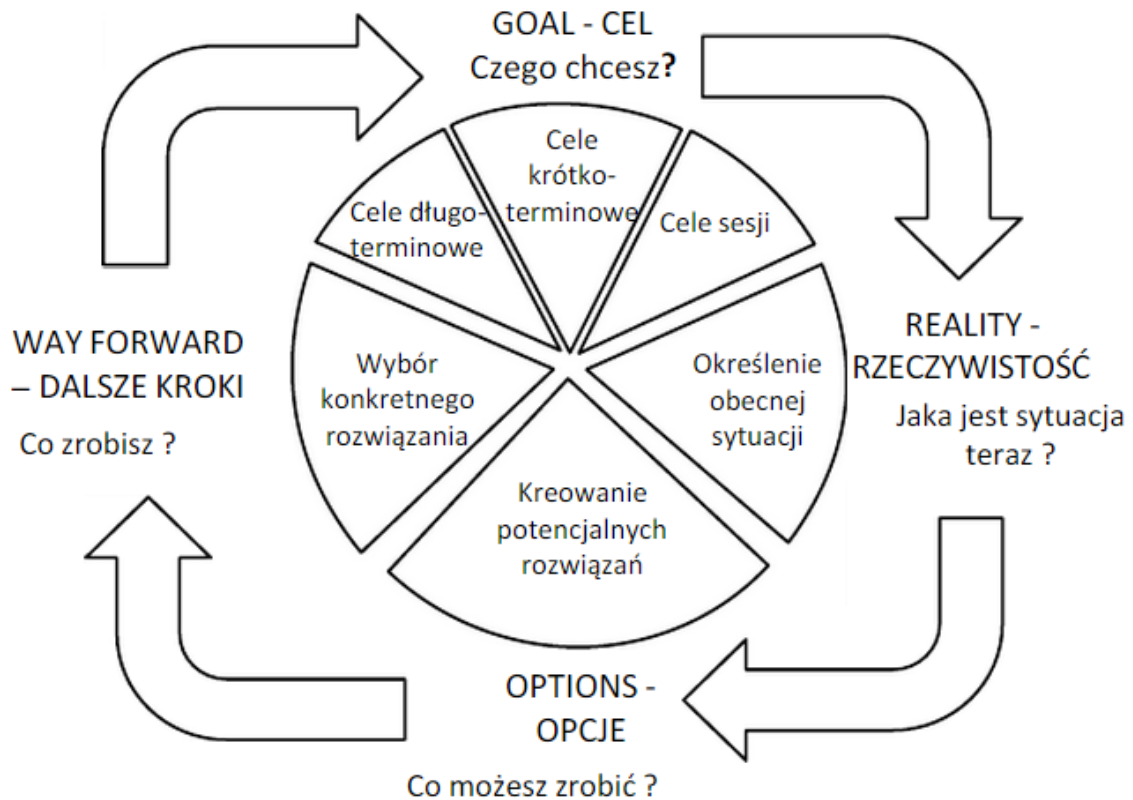
Teraz najistotniejsza będzie konsekwencja – podczas procesu zmian mentor powinien trzymać się tego, co zostało wspólnie ustalone. Natomiast podopieczny powinien świadomie i z zaangażowaniem realizować swoje zamierzenia. Mentor pełni rolę obserwatora, dostarczającego mentorowanemu pewnych bodźców do działania, ale także informacji zwrotnej na temat postępów.

Z naszego doświadczenia wynika, że większość mentorów w sposób naturalny wybiera sposób prowadzenia relacji. Niemniej na początku można skorzystać z istniejących narzędzi tj. na przykład model rozmowy GROW. Model ten opiera się na powtarzającej się strukturze, którą w łatwy sposób można zaadaptować do spotkań z podopiecznym. Istotne jest, że narzędzie dość proste i nie wymaga on znajomości coachingu czy psychologii, a jego głównym zadaniem pomoc w wyznaczaniu celu oraz drogi do jego osiągnięcia. Można wykorzystać go więc podczas pierwszego spotkania, ale także odtwarzać podczas kolejnych. Zaletą modelu jest możliwość przeprowadzenia dogłębnej analizy i sprawdzenia różnicy w sytuacji obecnej podopiecznego, a stanem przez niego pożądanym.

Model bazuje na sekwencji pytań, w kolejności:

- Co chcesz osiągnąć? (Cel)
- Co jest teraz? (Rzeczywistość)
- Jakie masz możliwości? (Alternatywy, opcje rozwiązania)
- Co zrobisz? Jak to zrealizujesz? (Plan działania, dalsze kroki).

Poniżej Schemat modelu GROW:



Źródło: Czarkowska Lidis, Wujec Bożena, „Kiedy możliwa jest Zmiana? Od struktury sesji do energii zmiany w Coachingu”, *Coaching Review* 3/2011.

Faza pierwsza modelu skupia się na wyznaczeniu celu (całego procesu mentoringu lub konkretnego spotkania), założenie polega na tym, by skupić uwagę podopiecznego na tym czego on pragnie, co jest pozytywne i do czego chętnie będzie zmierzał, zamiast zaczynać od rzeczy negatywnych (braków w umiejętnościach czy innych deficytach). Etap drugi polega na przeanalizowaniu aktualnej sytuacji, otoczenia i warunków, w jakich obecnie funkcjonuje nasz mentorowany. Istotne jest, że podopieczny bada teraźniejszość, nie przeszłość. Mentor więc nie powinien zadawać pytań o to, co się wydarzyło w przeszłości, ale potencjalnie o to, jak te wydarzenia wpływają na podopiecznego obecnie. Taka analiza powoduje, że zauważa on wiele aspektów problemu, ale także nowe drogi wyjścia i perspektywy dalszej wędrówki. Pomysły kierunków zmian zazwyczaj przychodzą same, a rolą mentora staje się odpowiednie pokierowanie procesem. Przejście dalej możliwe jest w momencie, kiedy mentorowany zaczyna uświadamiać sobie, jakie rozwiązanie najbardziej mu odpowiada. Kolejny etap to rozpoznawania możliwości, który powinien oscylować wokół tego co podopieczny właściwie może zrobić w tych warunkach, jakie ma perspektywy. To dobry moment, aby stosować pytania otwarte oraz techniki aktywnego słuchania, które mogą wspierać kreatywność mentorowanego. Ostatnim

etapem w modelu GROW jest działanie. Można zastosować tu element podsumowania całości w postaci zapisu wybranego sposobu działania wraz z wypunktowaniem kolejnych kroków i tego, co w ich efekcie ma nastąpić. „krok po kroku”²⁶. Rozwinięciem modelu jest REGROW, gdzie "R" oznacza review, czyli przegląd, a "E" to evaluation, czyli ocena. Jest on szczególnie przydatny, gdy stosujemy model do całości procesu mentoringowego, a pomiędzy spotkaniami podopieczny realizuje różnego rodzaju zadania. Wówczas mentor w pierwszym kroku razem z podopiecznym dokonują podsumowania tego, co wydarzyło się od ostatniego spotkania i oceniają zmiany, jakie nastąpiły pomiędzy nimi.

Pytania pomocnicze do poszczególnych faz:

- I. Cele – Do czego dążysz? Co chcesz osiągnąć? Czym chciałbyś się dzisiaj zająć? Jaki jest Twój cel? Kiedy chcesz go osiągnąć? Czemu chcesz go osiągnąć? Jakie korzyści przyniesie Ci osiągnięcie tego celu? Na ile ten cel jest dla Ciebie istotny? Co możesz stracić realizując ten cel? Po czym poznasz, że osiągnąłeś swój cel?
- II. Rzeczywistość – Co dzieje się w tym momencie? Jak jest teraz? Jeżeli idealną sytuację zawodową określić liczbą 10, to jak byś ocenił obecną w skali od 1 do 10? Jakie działania już podjąłeś? Co działa, a co nie? Jak inni reagują na tę sytuację? Na ile jesteś pewien, że to poprawny opis sytuacji? W jakim stopniu sprawujesz kontrolę nad wynikiem swoich działań? Kto jeszcze ma nad tym kontrolę i w jaki zakresie? Jakie przeszkody trzeba jeszcze pokonać? Czego brakuje Ci w Twojej karierze? Jakimi środkami dysponujesz teraz – chodzi o umiejętności, czas, entuzjazm, pieniądze, wsparcie, itp.? Jakich jeszcze środków będziesz potrzebować? Skąd je uzyskasz?
- III. Alternatywy – Co mógłbyś zrobić, aby osiągnąć cel? Jakie różne opcje Twojej dalszej drogi zawodowej stoją przed Tobą? Jakie są Twoje priorytety? Co mógłbyś zrobić, aby przybliżyć się do celu? Kto mógłby Ci w tym pomóc? Gdzie mógłbyś pozyskać informację? Jakie są wady i zalety poszczególnych możliwości? Która z opcji zapewni najlepsze rezultaty?
- IV. Wola, plan – Którą z opcji wybierasz? Jak będzie Twój pierwszy krok? Od czego zaczniesz? Co skłania Cię do takiego wyboru? Do kiedy to zrobisz? W jaki sposób zdobędziesz potrzebne wsparcie? Jeśli masz wątpliwości, to jakie?

W celu usystematyzowania spotkań, można wprowadzić mini dzienniczki ze spotkań, służące zarówno mentorowi, jak również podopiecznemu, zawierające najważniejsze ustalenia, czas spotkań, miejsce, zastosowane ćwiczenia, narzędzia,

²⁶ Za: Czarkowska Lidis, Wujec Bożena, „Kiedy możliwa jest Zmiana? Od struktury sesji do energii zmiany w Coachingu”, *Coaching Review* 3/2011.

uzyskane umiejętności, osiągnięte cele. Należy pamiętać, że materiały te powinny służyć jedynie w celu realizacji procesu, niedopuszczalne jest ich przekazywanie osobom trzecim, czy choćby obsłudze programu. Po zakończeniu relacji notatki powinny zostać zniszczone.

Jedną z ważniejszych ról mentora jest przekazywanie informacji zwrotnej podopiecznemu dotyczącej realizowanych zadań, celów. Dzięki wykorzystaniu feedbacku, może on zwiększyć pewność siebie osoby mentorowanej, wzmacniać jej motywację, podkreślić wiedzę, a jednocześnie pokazać możliwości, które mogą pomóc w ulepszeniu jej działań. Nie należy podkreślać problemów w działaniu, krytykować, zamiast tego konstruktywnie wskazywać strefy rozwoju, szanse. Podopieczny, który otrzymuje informację zwrotną powinien poczuć się pozytywnie nastawiony do pracy nad niedoskonałościami.

Praca mentora skupia się na wspieraniu podopiecznego w rozwoju. Aby osiągnąć dobrą jakość wsparcia istotne jest umiejętne korzystanie z różnych technik, narzędzi. Nie są one wyłącznie przypisane metodzie mentoringowej. Inspiracją może być: coaching, warsztaty, treningi, seminaria, szkolenia, mediacje, doradztwo. A wśród narzędzi, można wymienić pracę w oparciu analizę problemu, o profil kompetencyjny, techniki twórczego myślenia, testy, kwestionariusze, studia przypadków, słuchanie, dzielenie się doświadczeniami, porady, zadawanie pytań, scenki, zadania domowe itd. Nie jest to oczywiście katalog zamknięty, a im większa samoświadomość mentora, tym większe pole do rozwoju kreatywności i poszukiwania własnych metod pracy. Należy podkreślić, że dobór narzędzi powinien być dostosowany indywidualnie do mentorowanego.

WARSZTATY NA ZAKOŃCZENIE RELACJI MENTORINGOWEJ

Wszystkie relacje mentorskie powinny być ograniczone w czasie, praktyka wskazuje, że im dłużej trwa związek, tym lepsze rezultaty może osiągnąć podopieczny. Sugerowany czas relacji w ramach programu to 10 miesięcy. Obie strony muszą mieć świadomość końca współpracy, a ich rozstanie powinno być dokładnie przygotowane. Autorzy rekomendują organizację warsztatów połączonych z małą uroczystością (galę). Warsztaty na zakończenie programu powinny odbyć się w ostatnim, 10 miesiącu relacji mentoringowej. Sugerowany czas trwania to 6 godzin dydaktycznych. Za organizację odpowiedzialny jest asystent merytoryczny. W załączniku przedstawiamy przykładowy program warsztatów. Etapy przygotowania i ewaluacji warsztatu są analogiczne jak w przypadku warsztatów wstępnych. Podczas spotkania można także przeprowadzić ewaluację ex-post.

Zakończenie programu mentoringu zawiera aspekty natury merytorycznej, emocjonalnej i organizacyjnej. Przygotowuje podopiecznego na powrót do dnia powszedniego, czyli do okresu po mentoringu w tandemach. Na warsztatach podopieczny razem z mentorem, za pomocą spojrzenia wstecz i podsumowania, powinien zebrać doświadczenia oraz dokonać spojrzenia w przyszłość. Warto też wprowadzić element „przejścia” podopiecznych do nowej fazy. W tym celu można wykorzystać drzwi jako symbol zakończenia cyklu, zamknięcia pewnych spraw. Warsztaty mają także na celu weryfikację procesu, zrealizowanych przez podopiecznych celów. To na nich powinno się zestawić karty celów i określić stopień realizacji początkowych zamierzeń. Ważny też element autorefleksji zarówno podopiecznego, jak i mentora: Jak się zmieniłem/łam? Czego się nauczyłem/łam? Dowiedziałem/łam o sobie? Sugerujemy, aby pary podzieliły się na forum swoimi doświadczeniami. A także postarały się podziękować sobie na wzajem za wysiłek, spędzony razem czas i pracę. Mentorzy przed warsztatem końcowym, otrzymują zadanie napisania dla swoich podopiecznych referencji, w których wskażą kompetencje, umiejętności i cechy osobowe mentorowanych. Dokumenty te wraz z zaświadczeniami są oficjalnie wręczane przez organizatora podczas uroczystości. Należy także pamiętać o właściwym podziękowaniu mentorom za ich wolontarystyczne zaangażowanie. Formą wyróżnienia może być rekomendowanie ich do grona mentorów zrzeszonych w Forum Mentoringu – programie prowadzonym przez Fundację na rzecz Collegium Polonicum – www.fundacjapc.org/pl/programy/edukacja-i-rynek-pracy/mentoring.

WSPARCIE UZUPEŁNIAJĄCE

Autorzy podręcznika rekomendują realizację programu z wykorzystaniem co najmniej wariantu rozszerzonego. To dodatkowe wsparcie, tj. warsztaty dla podopiecznych czy superwizja dla mentorów, idealnie uzupełniają się z relacją mentoringową, kompleksowo wpływając na podopiecznego.

WARSZTATY W TRAKCIE RELIZACJI PROGRAMU DLA PODOPIECZNYCH I PAR MENTORINGOWYCH

Na podstawie badań przeprowadzonych w fazie testowania oraz zebraniu opinii uczestników, autorzy rekomendują organizację 8 warsztatów dla podopiecznych oraz 2 warsztatów dla wszystkich par mentoringowych po 6 godzin dydaktycznych każdy, które powinny być realizowane równoległe do relacji mentoringowej.

Partner niemiecki podkreślał, iż regularne spotkania grup podopiecznych i grup mentorów sprzyjają zacieśnianiu więzi, utrzymywaniu wysokiej jakości wsparcia, podtrzymywaniu relacji oraz wspomagają proces pracy par. Pomimo zapewnienia możliwości spotkań w biurze, część osób opuszcza takie imprezy, stąd sugestia, aby miejscem wymiany informacji były warsztaty (obowiązkowe). Oprócz kwestii psychospołecznych warsztaty mają jeszcze jedno bardzo ważne zadanie – mają uzupełnić wiedzę i umiejętności poszczególnych grup. Tematyka nie jest więc ustalana z góry, ale decydują o niej potrzeby konkretnych grup (mentorzy i podopieczni decydują, z jakiej tematyki będą mieć zajęcia). Na podstawie doświadczeń i rekomendacji uczestników projektu opracowaliśmy wzór przykładowego harmonogramu warsztatów, poruszających najczęściej występujące problemy deficytowe. W załączeniu znajdują się programy zajęć, niemniej sugerujemy, aby na początku zbadać oczekiwania uczestników, a także poziom wiedzy i kompetencji, w celu dostosować warsztatów dla obu grup.

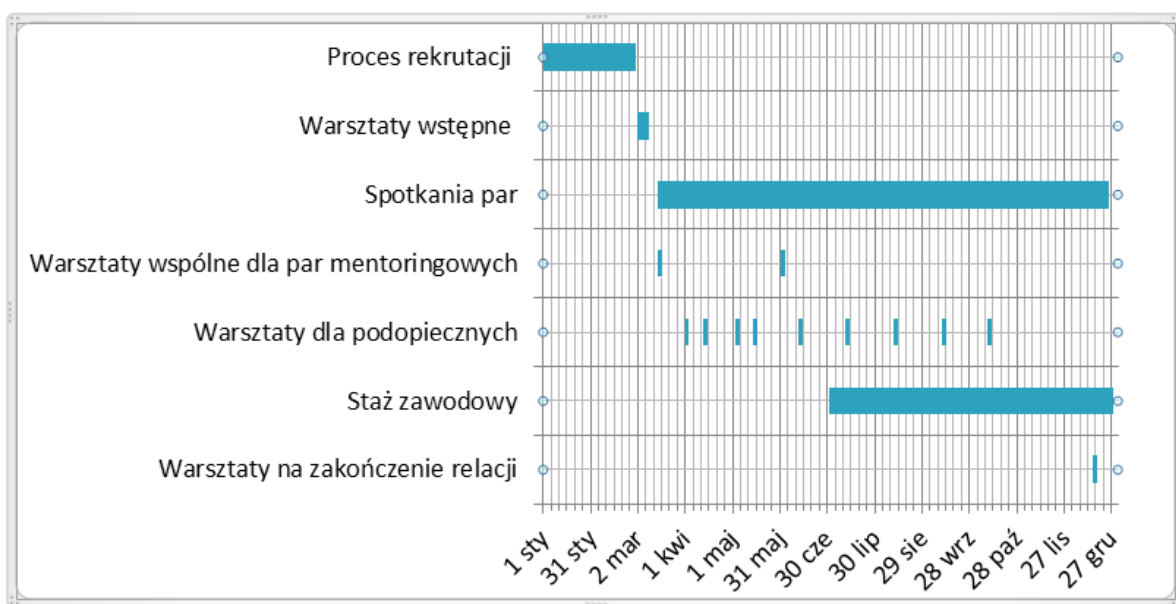
Za organizację warsztatów odpowiedzialny jest asystent, a sam proces przygotowania i ewaluacji przebiega jak w opisanych powyżej warsztatach wstępnych.

Rekomendowany model zakłada rozpoczęcie cyklu od warsztatów w parach, ich celem będzie wsparcie tandemów w rozpoczęciu relacji, wyznaczeniu celów. Z punktu widzenia mentora, który nie zawsze jest psychologiem, trenerem czy coachem, wejście w relację oraz zastosowanie odpowiednich narzędzi może budzić pewne obawy. Zwracając uwagę na istotę tej części relacji, proponujemy właśnie organizację wspólnych warsztatów. Kolejne wspólne warsztaty są zorientowane bardziej na podopiecznych i czerpanie z doświadczeń wszystkich mentorów. Powinny odbyć się na

miesiąc przed ewentualnym podjęciem stażu przez podopiecznych. Tematyka warsztatów oscyluje wokół pierwszej pracy i funkcjonowania w świecie zawodowym.

Cykl warsztatów dla podopiecznych powinien rozpocząć się po starcie właściwej relacji mentoringowej i pierwszych wspólnych warsztatach. Rekomendujemy, aby większość z nich odbyła się przed stażem zawodowym (podopieczni mają wówczas więcej czasu, a obciążenie warsztatami nie spowoduje u nich zniechęcenia). Sugerujemy organizację 6-godzinnych spotkań, wiąże się to z formą zajęć warsztatowych, które wymagają od uczestnika wysokiej aktywności i zaangażowania w proces. Tematyka skupia się na kształtowaniu umiejętności społecznych, pracy w grupie, komunikacji, ale także wiedzy z zakresu funkcjonowania rynku pracy, umiejętności planowania i kształtowania swojej kariery zawodowej oraz autoprezentacji, radzenia sobie ze stresem czy asertywności. Choć w załącznikach przedstawiamy propozycję programów zajęć, podkreślić należy, że warsztaty każdorazowo powinny być dostosowane do grupy i nastawione na uzupełnianie zdiagnozowanych deficytów.

Proponowany harmonogram warsztatów dla uczestników programu:



SUPERWIZJA

Superwizja (ang. clinical supervision) to metoda używana w konsultacjach, psychoterapii i innych dyscyplinach związanych ze wspomaganie rozwoju osobistego. Obejmuje regularne spotkania osoby pomagającej (psychologa, trenera, terapeuty) z innym specjalistą posiadającym certyfikat superwizora. Superwizja polega na konsultowaniu pracy i kwestii związanych z wykonywaniem obowiązków osoby pomagającej w toku ustrukturyzowanej dyskusji.

Superwizor powinien być specjalistą w zakresie pomagania innym osobom. W związku z faktem, iż mentorzy nie posiadają wykształcenia psychologicznego trudno im w niektórych momentach radzić sobie z trudnymi sytuacjami pojawiającymi się w relacji. Część z nich można oczywiście rozwiązać dyskutując z personelem biura programu, ale nie wszystkie. Część problemów jest albo zbyt skomplikowana, albo zbyt trudna, aby można było rozwiązać je w ten sposób. Ważna jest wtedy fachowa rada. Superwizor jest odpowiedzią na te problemy. Nie zna on bowiem podopiecznych i koncentruje się na konkretnej sytuacji i rozwiązaniu danego problemu. Mentorzy konsultują się więc z osobą bardziej doświadczoną w tej dziedzinie, by skorzystać z jej wiedzy oraz doświadczenia i w ten sposób wzbogacić własną praktykę.

Zadania superwizora to:

- rzetelna refleksja nad przebiegiem procesu mentoringowego;
- doradzanie, uczenie konkretnych umiejętności i strategii potrzebnych w trudnych sytuacjach z podopiecznym;
- kontrolowanie kwestii etycznych;
- rozpoznanie potrzeb mentora w kwestii dodatkowego wsparcia i szkolenia;
- umożliwienie ujęcia emocjom związanym z pracą z podopiecznym;
- motywowanie mentorów do pracy;
- ocena skuteczności procesu mentoringowego.

W celu sprawnego przeprowadzenia programu mentoringowego należy założyć minimalnie ok. 7 godzin superwizji na 1 mentora. Ilość godzin i częstotliwość kontaktu powinna być dostosowana do indywidualnych jego potrzeb, nie rzadziej jednak niż raz na 1,5 miesiąca.

STAŻE ZAWODOWE DLA PODOPIECZNYCH

Rekomenduje się również połączenie programu mentoringowego ze stażami zawodowymi (realizowanymi we współpracy z powiatowymi urzędami pracy, bądź bezpośrednio z programem), gdyż dobrze przeprowadzona taka forma wsparcia zapewnia wysoki wskaźnik efektywności zatrudnieniowej oraz rozwiązuje problem braku środków do życia podopiecznych.

Partner ponadnarodowy zwracał uwagę na fakt, iż w polskim systemie brakuje środków dla osób bezrobotnych na ich utrzymanie. Biorąc pod uwagę długość programu mentoringu, założonego w projekcie, może to powodować rezygnację z udziału. Ten czynnik jest bardzo prawdopodobny i stanowi bardzo duże zagrożenie dla realizacji projektu. W związku z tym sugerujemy możliwość zastosowania stażu, minimum 6-miesięcznego. Podopieczni jednak nie powinni być na niego wysyłani. Stanowić to powinno raczej zadanie, w ramach którego muszą znaleźć pracodawcę,

u którego staż będą chcieli odbyć. Takie rozwiązanie premiuje samodzielność i pozwala brać odpowiedzialność za swoje wybory. Niemniej podkreślić należy, że staż ma stanowić jedynie element wspierający proces, nie należy traktować go jako celu nadrzędnego. Z doświadczeń mentorów biorących udział w projekcie wynika, że poziom zaangażowania i motywacji podopiecznych maleje po podjęciu stażu. Rekomendują oni, aby w związku z tym zaczynał się on możliwie najpóźniej i stanowił uzupełnienie oferty, a nie czynnik determinujący udział podopiecznego w procesie.

Zasady organizacji stażu określa Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 20 sierpnia 2009 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania stażu przez bezrobotnych, Dz. U. Nr 142, poz. 1160. Za zadanie odpowiedzialny jest asystent merytoryczny.

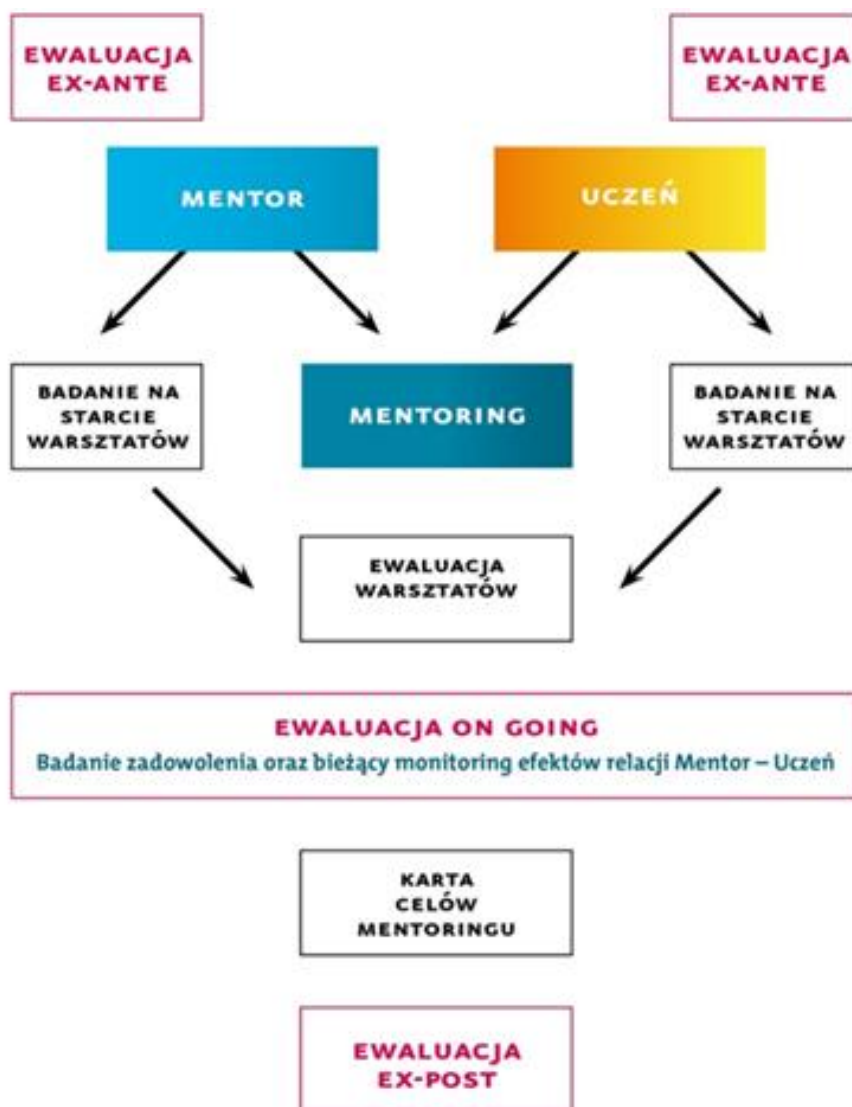
Istnieje także możliwość wdrożenia programu mentoringu, jako wsparcia dla osób planujących założenie własnej działalności gospodarczej ze środków publicznych. Takie rozwiązanie sugerowali zarówno mentorzy, jak również uczestnicy szkoleń upowszechniających.

ZASADY MONITOROWANIA I EWALUACJI

Aby ocenić czy wdrażany program mentoringu jest skuteczny, użyteczny i trafny, niezbędnym jest odpowiedź na pytania o efekty jego zastosowania. Sukcesem będzie, jeśli po zakończeniu procesu uda się odpowiedzieć twierdząco na następujące pytania:

- Czy osiągnięty został ogólny rozwój psychospołeczny uczestników (weryfikowany na podstawie załączonych testów psychologicznych)?
- Czy podopieczni osiągnęli sukces na polu zawodowym (znalezienie pracy) lub zdecydowali się na powrót na ścieżkę edukacji?
- Czy podopieczni i mentorzy wyrazili pozytywną opinię (wskaźnik - min. 80%) o mentoringu i jego oddziaływaniu na życie osobiste?

SCHEMAT EWALUACJI PROGRAMU MENTORINGU



EWALUACJA W FAZIE BUDOWANIA RELACJI

Podczas tego etapu powinno zostać przeprowadzone badanie ex-ante podopiecznych i mentorów, na podstawie którego zdiagnozowane zostaną: sytuacja uczestników programu mentoringu, ich oczekiwania, kompetencje oraz umiejętności „miękkie”. Rekomendowane jest także przeprowadzenie testów psychologicznych, których wyniki zestawione zostaną później z wynikami testów w fazie końcowej, aby ocenić postęp dokonany przez mentorowanego. Funkcją ewaluacji ex-ante jest zebranie danych wejściowych, które posłużą do oceny efektów mentoringu. Przebieg zbierania danych w tej fazie nie jest czasochłonny. Wymagać będzie kontaktu z mentorami i podopiecznymi tuż po zakończeniu rekrutacji. Wtedy jedni i drudzy zostaną poproszeni o wypełnienie ankiet ex-ante. Mogą to zrobić osobiście w biurze mentoringu, lub przesłać w wersji elektronicznej, czy drogą pocztową. Natomiast przeprowadzenie testów psychologicznych jest możliwe tylko podczas osobistego spotkania z uczestnikami procesu. W związku z tym najodpowiedniejszym momentem będzie warsztat wstępny.

Także podczas każdego warsztatu (wstępnego, w trakcie realizacji) prowadzona powinna być ewaluacja, której procedura została opisana w rozdziałach dotyczących warsztatów.

Każdorazowo zebrane dane powinny trafić do asystenta merytorycznego, który przepisze je do arkusza kalkulacyjnego i przeprowadzi niezbędne obliczenia (średnie ocen, procent odpowiedzi pozytywnych i negatywnych, skategoryzowanie odpowiedzi otwartych).

Osobną kwestią jest przygotowanie karty celów, którą wypracowuje mentor z podopiecznym podczas pierwszych spotkań. Mentor ma za zadanie przesłać wypełnioną kartę do biura projektu najpóźniej po trzecim spotkaniu z podopiecznym. Dzięki temu biuro będzie miało wiedzę na temat kierunków pracy pary mentoringowej. Ponadto karta celów zamierzonych zostanie zestawiona z kartą celów zrealizowanych, sporządzonej po zakończeniu relacji mentorskiej. Odpowiednie zestawienie tych danych pozwoli na dokonanie oceny skuteczności procesu. W załącznikach znajdują się wzory ankiet na rozpoczęcie programu mentoringowego (ex-ante) oraz karty celów.

EWALUACJA W FAZIE MENTORINGU

Podczas fazy drugiej badań, przeprowadzona powinna zostać ewaluacja on-going, zbierająca na bieżąco wszystkie dane niezbędne do prawidłowej oceny całego cyklu. Sugerujemy wykorzystać do tego celu narzędzia tj.: wywiady indywidualne z mentorami i podopiecznymi, kwestionariusze oraz analizę dokumentacji przebiegu procesu. W tej fazie ocenić można także, na ile skuteczną okazała się zaproponowana metoda doboru w pary mentoringowe. Funkcją ewaluacji on-going jest szybkie

reagowanie na ewentualne problemy. W załącznikach wzory ankiety on-going oraz formularz wywiadu on-going.

W trakcie tego etapu powinny zostać przeprowadzone rozmowy z mentorami i uczniami zgodnie z załączonym scenariuszem. W trakcie trwania relacji powinny odbyć się przynajmniej dwie rozmowy z każdym uczestnikiem (indywidualnie, zarówno z mentorami jak i uczniami) Sugerujemy przeprowadzić je np. podczas spotkań podsumowujących. Forma tej rozmowy jest dowolna – mogą to być wywiady telefoniczne, bądź osobiste. Nie należy natomiast wysyłać scenariusza wywiadu do samodzielnego uzupełnienia respondentowi. Za przeprowadzenie wywiadów odpowiedzialny jest asystent merytoryczny, który jest zobligowany do rzetelnego spisania wszystkich odpowiedzi i ich analizy oraz zgłoszenia koordynatorowi zasygnalizowanych problemów lub sugestii zmian w funkcjonowaniu procesu.

EWALUACJA W FAZIE KOŃCOWEJ RELACJI

W ostatniej fazie powinny zostać zbadane efekty pracy w parach, zarówno rezultaty „twarde” (kompetencje, sukcesy, osiągnięte cele) jak i „miękkie” (społeczne, psychologiczne). Te efekty zostaną zestawione z analogicznym badaniem ex-ante oraz z kartą celów mentoringu. Na tej podstawie powinien zostać określony poziom zmiany i osiągnięcia rezultatów. Funkcją ewaluacji ex-post jest ocena efektów zastosowania mentoringu. Kartę celów mentoringu ponownie wypełnią osobno mentorzy i podopieczni. Ma to na celu uśrednienie subiektywnych opinii o stopniu osiągniętych celów, które to będą wyrażone w formie procentowej. Zebranie danych do ewaluacji ex-post wymagać będzie przeprowadzenia ankiety na warsztatach podsumowujących proces mentoringu. Uczestnicy odpowiedzą na pytania o to, co udało się osiągnąć w ramach ich relacji, jaki wpływ na życie podopiecznego wywarł proces oraz jakie jest ich zadowolenie z uczestnictwa w programie. Na przeprowadzenie tego badania należy przeznaczyć około 15 minut. Kolejnym istotnym punktem ewaluacji końcowej jest ponowne przeprowadzenie testów psychologicznych. Dodatkowo rekomendowane jest przeprowadzenie wywiadu grupowego, podczas którego dokonane zostanie podsumowanie relacji przez pary. Uczestnicy programu będą mieli możliwość wyrażenia szczegółowych opinii o przeżytym procesie. Istotnym jest, aby wywiad ten przeprowadzić już po badaniu ankietowym – z jednej strony uniknie się w ten sposób sugerowania odpowiedzi, które pojawią się na ankietach, a z drugiej strony pozwoli to na wyrażenie przemyślanych opinii. W załącznikach wzory ankiety na zakończenie programu mentoringu (ex-post) oraz formularza wywiadu grupowego ex-post.

Zadaniem asystenta merytorycznego jest zebranie danych oraz ich analiza. Niezbędnym jest porównanie wyników ewaluacji ex-post z wynikami ewaluacji ex-ante oraz zestawienie wyników testów psychologicznych. W ten sposób uzyskana zostanie informacja o poczynionych przez uczniów postępach.

DOŚWIADCZENIA Z MENTORINGIEM UCZESTNIKÓW PROJEKTU

OPIS EFEKTÓW UZYSKANYCH W TRAKCIE TESTOWANIA PRODUKTU

We wrześniu 2013 roku rozpoczął się proces testowania nowego narzędzia – mentoringu. Zapraszaliśmy do współpracy osoby młode, bezrobotne, szukające nie tylko pracy, ale i pomysłów na siebie. Takie, które chcą się rozwijać, uczyć, rozmawiać. A także szukaliśmy mentorów, tych, których zadaniem było służyć wsparciem, dobrą radą, opartą na własnym doświadczeniu. Tak znaleźliśmy 10 par, złożonych z mentorów i podopiecznych, które pracowały wspólnie niemal rok. Oprócz tego, co dla nich samych było najważniejsze, czyli wzajemnej relacji, stawiania sobie celów, rozbudzania odwagi i ciekawości do podejmowania wyzwań, mieli jeszcze jedno zadanie. Mówili także o tym, jak oceniają program, w którym biorą udział. Ich zadaniem było przetestowanie nowego narzędzia i pomoc w dopracowaniu go. Tak, aby z ich doświadczeń mogli skorzystać ci, którzy chcieliby oferować tego rodzaju wsparcie kolejnym młodym bezrobotnym osobom. Czyli, żeby powstał konkretny produkt, do zastosowania przez powiatowe urzędy pracy we współpracy z organizacjami pozarządowymi. W Polsce to wciąż pewnego rodzaju nowość, w Niemczech, skąd realizatorzy projektu czerpali inspirację, to normalność. Mentorzy i podopieczne, dobrani w pary, rozpoczęli spotkania, rozmowy, szukali najlepszych ścieżek porozumienia. Po drodze, jak w każdej podróży, pojawiały się trudności. Na samym początku wyzwaniem było dopasowanie podopiecznego do mentora. Dlatego założono, że podopieczne mają możliwość zmiany mentora. Już na początku jedna z podopiecznych zdecydowała, że woli pracować z kimś innym. I z nowym mentorem dogadywała się bardzo dobrze. Zanim jednak dojdzie do łączenia w pary, należy duży nacisk położyć na rekrutację, zwrócić uwagę na to, jakie osoby wchodzą w relacje, zarówno z jednej, jak i z drugiej strony. W przypadku podopiecznych musi to być ktoś, kto chce ze sobą coś zrobić, szuka swojej drogi. Nie może mieć nastawienia: skierowano mnie, pójdę, odsiedzę swoje i pójdę do domu. W takiej sytuacji mentoring się nie sprawdzi. Mentor z kolei powinien umieć dzielić się swoim doświadczeniem, ale nie w sposób nakazowy, pouczający, rozstrzygający. Jego rola polega na tym, żeby spotkać się z podopiecznym na tym poziomie, na jakim on jest i pomóc mu wejść wyżej. Nie muszą to być zawodowi coachowie, trenerzy, którzy mają już przygotowany pewien warsztat pracy. Mentor to ktoś, kto osiągnął pewną równowagę życiową. Przeszedł różne etapy, może sam był bezrobotny, musiał podejmować trudne decyzje życiowe. Ma na tyle w sobie skłonności do refleksji, że potrafi powiedzieć, jaki wpływ na jego życie miały porażki, sukcesy. Inspiruje, zachęca.

Testowana relacja mentoringowa trwała od listopada 2013 r. do końca sierpnia 2014 r. Spotkania dostosowane były do potrzeb podopiecznych i nastawione na realizację ich własnych celów (średnio 1-2 razy w miesiącu – osobiście, telefonicznie, mailowo). W lutym podopieczne rozpoczęły staże, w placówkach wybranych przez siebie. Dla podopiecznych zrealizowano także 12 warsztatów 8-godzinnych (w tym warsztaty dla par mentoringowych), prowadzono także Klub Podopiecznego. Wsparcie dla mentorów obejmowało superwizje (w łącznym wymiarze 85 godzin) oraz comiesięczne spotkania Klubu Mentora. Dla mentorów i podopiecznych zorganizowano również warsztaty podsumowujące oraz uroczystą Galę, podczas której podziękowano wszystkim uczestnikom za wkład w opracowanie ostatecznej wersji produktu, wręczono zaświadczenia i certyfikaty.

W projekcie wzięło udział 10 młodych, bezrobotnych kobiet do 25 roku życia, które nie miały wykształcenia lub wcześniej nigdzie nie pracowały. 5 z nich znalazło zatrudnienie na umowę o pracę, 2 otrzymały umowy-zlecenia. Czyli 70 proc. z nich zniknęło z ewidencji urzędów pracy. 2 osoby przerwały staż ze względu na podjęcie zatrudnienia, kolejne 4 zostały zatrudnione zaraz po ukończeniu stażu.

Dlaczego mentoring się sprawdza? Ponieważ jest on skutecznym narzędziem wspierającym rozwój podopiecznego, opartym na szczególnym związku i relacjach, nie występujących w innych sytuacjach społecznych. Role nauczycieli, wychowawców, znajomych, rodziny formowane są na innych prawach i zasadach, które nie zawsze pozwalają osiągnąć taki kształt relacji z podopiecznym, jaki jest jednocześnie satysfakcjonujący i efektywny, jak również różne są oczekiwania partnerów takich interakcji i więzi. W mentoringu zarówno podopieczny, jak i mentor zaczynają od tego samego – obydwójce nie wiedzą o sobie nic. Wzajemne zaufanie budowane jest na wymianie spostrzeżeń i opinii, przy czym opinie mentora i podopiecznego są równe. Mentor prezentuje podopiecznemu pomysły, wnioski, możliwości innych rozwiązań, jednakże tylko podopieczny decyduje o wyborze i kierunku swojego działania, w chwili, kiedy czuje się do tego zdolny. Mentoring nie polega na robieniu czegoś za podopiecznego, aby go nie ograniczać i pozwolić mu samemu przejść cały proces ucząc się na własnych doświadczeniach. Dodatkowym atutem jest fakt, że mentorzy są wolontariuszami, a więc podopieczny ma świadomość, że za ich związkiem nie kryje się żadna dodatkowa korzyść dla mentora poza satysfakcją i chęcią towarzyszenia właśnie tej, a nie innej osobie.

Ocena skuteczności produktu, zbadana na podstawie ankiet ewaluacyjnych pokazuje, że uczestnicy bardzo wysoko ocenili wsparcie, które przyniósł im program (średnio 4,9 w skali od 1 do 6). Natomiast ewaluator zewnętrzny wskazuje, że zarówno mentorzy, jak i podopieczne podkreślali, że program jest dostosowany do potrzeb grupy docelowej (ocena narzędzia mentoringu 4,25 na 5). Z badań przez niego przeprowadzonych wynika, że wśród głównych korzyści dla grup docelowych są:

zapobieganie bezradności na rynku pracy, podniesienie poziomu samooceny oraz samowiedzy w celu planowaniu kariery zawodowej, dostarczenie narzędzi wspierających wybory zawodowe, w tym dostosowane ich do planów życiowych, wykształcenia oraz otoczenia makroekonomicznego, podniesienie poziomu motywacji do zmiany, podniesienie poziomu integracji społecznej podopiecznych, dostarczenie narzędzi wpływających na zainteresowanie pracodawców zatrudnieniem osób bez doświadczenia zawodowego.

Podopieczne pytano także o zadowolenie z uczestnictwa w programie (nie korzyści) oraz o ocenę tego na ile mentoring jako narzędzie sprawdza się w swojej roli narzędzia aktywizującego bezrobotnych. W obu przypadkach ocena (skala 1-5) była wysoka i wynosiła ponad 4 pkt. W ewaluacji zewnętrznej podkreślano, że użyteczność produktu i konieczność jego wprowadzenia należy rozpatrywać w kilku wymiarach: elastyczności i przydatności dla podopiecznych, funkcjonalności dla mentorów, użyteczności dla urzędów pracy i organizacji pozarządowych oraz adaptowalności do zmiennych warunków i zróżnicowanego środowiska.

Fakt skuteczności wypracowanego modelu podkreśla także bardzo niski wskaźnik powrotu do statystyk PUP – 30% oraz wyniki badań psychologicznych. Na zakończenie 100% uczestniczek mogło pochwalić się wyższą samooceną i większym zadowoleniem z własnej sytuacji. Po pracy z mentorem okazało się, że podopieczne lepiej oceniają siebie i swoje umiejętności, lepiej też spostrzegają otoczenie i ukryte w nim możliwości. Uczestniczki na zakończenie były również średnio bardziej wewnątrzsterowne. Oznacza to, że mają silniejsze przeświadczenie na temat tego, że rezultaty ich działań zależą od nich samych, że to one mają wpływ na bieg spraw i rezultaty działań są wynikiem ich zachowania oraz podjętych decyzji. 100% uczestników efektywniej porusza się po rynku pracy, a pracodawcy wskazali, że 90% uczestniczek bardzo szybko lub szybciej niż inni aklimatyzowało się w miejscu stażu.

W opinii ewaluatora zewnętrznego produkt jest efektywniejszy w porównaniu do dotychczas stosowanych instrumentów aktywizacji bezrobotnych. Głównym beneficjentem wpływającym na jego skuteczność jest szybkość, ilość, jakość obiegu informacji oraz możliwość retencji wiedzy przez podopieczne. Skutkiem jest efektywność zatrudnienia z potencjalnym efektem trwałości. Obieg informacji, transfer wiadomości i wiedzy osiągnąć w programie nie jest możliwy do uzyskania przy wykorzystaniu dotychczasowych narzędzi, przede wszystkim ze względu na metody pracy urzędów pracy.

PROGRAM MENTORINGU OCZAMI UCZESTNIKÓW

Poniżej przedstawiamy 3 historie uczestników naszego projektu. Mentoring, jego różnorodne oblicza oraz możliwe narzędzia wykorzystane w trakcie relacji, opisują zarówno mentorzy, jak również podopieczni. Relację uzupełnia superwizor, który wspierał mentorów, pomagał rozwiązywać pojawiające się problemy. Wybór relacji opisanych poniżej nie był przypadkowy. Zdaniem autorów, przedstawia on wachlarz realizacji mentoringu, który w zależności od osób tworzących relacje może przybierać różną postać.

RELACJA I

Pierwsza historia obrazuje przykład mentoringu życiowego. Mentorka nie miała wcześniej doświadczenia w tej roli, ukończyła studia na kierunku Zarządzanie i Marketing. Posiada rekomendację TÜV Süddeutschland potwierdzającą kompetencje do przeprowadzania wdrożeń Systemów Zarządzania Jakością. Była kierownikiem kilkudziesięciu wdrożeń systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach i organizacjach pozarządowych. Obecnie jest specjalistką ds. zarządzania i dotacji, doradcą, szkoleniowcem. Pełniła funkcję Prezeski Fundacji Przedsiębiorczość w Żarach. Prywatnie wierzy w nieuchronność osiągnięcia wyznaczonego celu. Jest osobą otwartą na nowe sposoby rozwiązywania problemów oraz pomysły inne niż zawsze. Zgłosiła się do udziału w projekcie, ponieważ sama na swojej drodze spotkała mentorów, dzięki którym łatwiej było jej iść ścieżką zawodową i życiową. Natomiast jej podopieczna posiada wykształcenie wyższe na kierunku ochrona środowiska, ale brak jej doświadczenia w zawodzie. Interesuje się kynologią, wiedzą przyrodniczą. Swój udział w projekcie wiązała przede wszystkim ze zdobywaniem doświadczenia zawodowego. Głównym celem, jaki postawiły sobie obie panie, było znalezienie pracy przez podopieczną, co dzięki determinacji i systematycznej pracy, udało się osiągnąć. Relacja miała postać bardzo nieformalnych spotkań i rozmów. Dzięki wsparciu mentorki podopieczna w trakcie trwania programu, z własnej inicjatywy podjęła próbę zmiany miejsca stażu, kiedy uznała, że nie jest to miejsce odpowiednie dla niej. Zmiana okazała się idealnym wyborem, dzięki czemu po zakończeniu udziału w projekcie podjęła zatrudnienie.

Mentoring oczami mentorki:

„Nasze pierwsze spotkanie było bardzo miłe, choć z "motylami w brzuchu". W głowie pełno myśli: Czy będzie "chemia", czy będą "te same fale"? Czy będziemy umiały ze sobą rozmawiać? Poznałyśmy się na warsztatach i nie było źle, ale inaczej w grupie, na tematy miłe i przyjemne, a inaczej w cztery oczy, a temat dość ciężki. Na pierwsze spotkanie poszłam spontanicznie, bez dodatkowej lektury, czy przygotowanych na kartce tematów rozmowy, bo najpierw musimy się poznać, poznać swoje oczekiwania, sposób dalszych działań. Nie chciałam jej przestraszyć podejściem

mega pedagogicznym. Rozmawialiśmy miło, choć w warunkach dość sztywnych. Salka szkoleniowa nie dawała tego komfortu, którego oczekiwałam od spotkania. Jednak nie było źle, wyszliśmy z uśmiechem i nastrojem, że damy radę i ona ... i ja!

Choć już na wspólnych warsztatach rozmawialiśmy o tym, że w naszej relacji chodzi o coś więcej niż znalezienie pracy... to jednak w tyle głowy obie miałyśmy w jedną myśl, właśnie to. PRACA, na etat, na pół, na zastępstwo... żeby nie mówić o niej w czasie przeszłym lub przyszłym. To chyba ona, "praca" dała nam obu poczucie, że jest dobrze. A również, że jeśli praca, to nie obojętnie jaka. Ja chciałam, aby podopieczna wiedziała czego chce od pracy, co chce robić, w jakich ramach... to ważne. Nawet jeśli pierwsze przymiotniki brzmiały: stała, na etat, w budżetówce, blisko domu. Choć ciężko mi się było pogodzić, że priorytety mentorowanej są inne od moich, cieszyłam się, że je ma, że są one tak jasno sprecyzowane.

Spotkania i rozmowy, czasem mail, czasem telefon. Zaczęło się od tych formalnych w biurze OPZL (partner projektu), a ostatecznie były to kawiarnie. Przy kawie, tematy wydawały się bardziej lekkie i łatwiejsze do omówienia. Spotkania były umówione, czasem przekładane, ze względu na nasze prywatne sprawy. Było i tak, że spotkanie zastąpił mail z pytaniem o radę, z refleksją nad tym co działo się w pracy. Często rozmowy o pracy przeplatały rozmowy o życiu. Jak łączyć pracę i macierzyństwo, jak poukładać relacje w pracy. Jakie uczucia nami targają, gdy chodzimy na rozmowy kwalifikacyjne, gdy zmieniamy pracę. Mówiliśmy o tym, co jest dla nas ważne, a co jest ważne dla pracodawcy. Tematyka była bardzo szeroka, a rozmowy długie... Raz w kawiarni zasiedziałyśmy się ponad 3 godziny, temat nas wciągnął... Nie chciało się kończyć rozmowy.

Na spotkaniu wiedziałam, o czym będziemy rozmawiać, jakie aktualnie tematy do poruszenia ma podopieczna, napisała to w mailu, opowiedziała w rozmowie telefonicznej. Nie próbowałam przygotowywać się merytorycznie do rozmowy. Korzystałam z wcześniej nabytej wiedzy, doświadczenia. Choć często jadąc na spotkania pytałam sama siebie, co ja bym zrobiła w takiej sytuacji. A jeśli kiedykolwiek wcześniej byłam w takiej sytuacji, po prostu jej opowiadałam, co mnie spotkało w podobnych okolicznościach, co bym w związku z tym teraz zmieniła. Nigdy nie szukałam artykułów, cytatów, książek po to by je przeczytała.

Co się sprawdziło się w naszej relacji? Rozmowa, rozmowa o własnych doświadczeniach, przypadkach z życia zawodowego. O tym, jak ja oceniam i za jakie zachowania ludzi na rozmowach kwalifikujących itp. Najistotniejsza była realizacja celów: te wprost to praca, podopieczna zakończyła udział w projekcie szybciej, bo została zatrudniona, a te pośrednie to decyzje zawodowe. Pracę z moją podopieczną oceniam bardzo wysoko. Ma ona bardzo wysoką kulturę. Słucha, jasno wyraża swoje zdanie, mówi, czego oczekuje. Jest otwartą osobą.

I im dłużej o tym myślę, nasuwa mi się refleksja, że po skończeniu tego maila napiszę do Kamili ... ciekawe co dzisiaj u niej :) Bardzo sobie cenię tę relację, dała również mi dużą wiedzę”.

Relacja oczami mentorowanej:

„Idąc na nasze pierwsze spotkanie, na którym miałyśmy być tylko my dwie, nie wiedziałam czego oczekiwać, co powinnam wynieść z tego spotkania, w mojej głowie pojawiały się coraz to nowe pytania. Choć idea programu mentoringowego i jego założenia były mi znane, nie miałam wyobrażenia jak będzie to wszystko wyglądać w praktyce (spotkania z mentorem, warsztaty itd.). Nasze pierwsze spotkanie było powiedziałabym dość ostrożne, ale nie bardziej niż pierwsze spotkanie dwóch nieznanym osobom w codziennej sytuacji. Dość szybko złapałyśmy kontakt i godzina spotkania minęła jak mgnienie oka, co pewnie było w dużej mierze zasługą mojej mentorki – jest bardzo pozytywną i towarzyską osobą, z którą po prostu miło się rozmawia. Na nasze kolejne spotkania szłam już ze spokojem i pozytywnym nastawieniem, rozmawiałyśmy dużo o swoich celach, marzeniach (tych realnych i tych nie), o tym co jest dla nas najważniejsze i jak osiągnąć to, co sobie zamierzymy. Kiedy to teraz piszę, brzmi to dość banalnie, ale te spotkania naprawdę dużo mi uświadomiły, ukierunkowały i co bardzo ważne – zmotywowały do działania. Spojrzenie na mnie samą oczami innej osoby, pod kątem zawodowym, działa bardzo motywująco, miałam poczucie, że moje poczynania są w jakiś sposób oceniane i obserwowane, a ja sama rozliczana z tego co zrobiłam, by osiągnąć ten wymarzony cel, którym było zdobycie pracy. Dzisiaj wiem, że decyzja o przystąpieniu do projektu była słuszna – osiągnęłam swój cel. Wiem, że jest w tym zasługa moja, ale nie tylko, wiem, że moja mentorka, też ma w tym swój udział, za co bardzo jej dziękuję”.

RELACJA II

Druga historia to przykład, że w mentoringu jedną z najważniejszych rzeczy jest zaufanie, które buduje się poprzez zaangażowanie i przestrzeganie określonych zasad przez obie strony. To przykład problemów, z jakimi mogą borykać się mentorzy, a także wzór relacji, w której główną metodą były zadania domowe, które mentor przygotowywał dla podopiecznej. Problem, który pojawił się pomiędzy uczestnikami, stał się okazją do przedstawienia roli superwizora. Mentorem był socjolog, z zamiłowania badacz życia społecznego. Ukończył socjologię na Uniwersytecie Zielonogórskim oraz zarządzanie zasobami ludzkimi na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Główną pasję, czyli możliwość badania życia społecznego rozwija poprzez uczestnictwo w różnych projektach badawczych, jako osoba odpowiedzialna za merytoryczną oraz organizacyjną część przedsięwzięcia projektowego. Przedmiotem jego zainteresowania były rozwój i aspiracje zawodowe i życiowe osób, jednakże obecnie jest to głównie tematyka występowania depresji w społeczeństwie polskim.

Jest prezesem zarządu Fundacji Ja, My, Oni. Zawodowo związany z przedsiębiorstwem z branży budowlanej, w której odpowiedzialny jest za rozwiązywanie spraw trudnych istniejących pomiędzy firmą a konsumentami. Podopieczna – nie posiada doświadczenia zawodowego, ma wykształcenie ponadgimnazjalne. Swoją rolę w projekcie wiązała przede wszystkim z możliwością poznawania nowych ludzi oraz ze znalezieniem odpowiedniej pracy.

Relacja oczami mentora:

„Pierwsze spotkanie z podopieczną odbyło się podczas warsztatów mentoringowych, w których udział wzięli mentorzy wraz z osobami mentorowanymi. Przez całe spotkanie zastanawiałem się, jaka osoba zostanie mi wskazana i wybór podopiecznej był dla mnie zaskoczeniem. Jednakże pierwsze ćwiczenia integracyjne okazały się bardzo pozytywne i już wtedy wiedziałem, iż najważniejsze w relacji mentoringowej jest zaufanie, a ja będę musiał sprawić, aby ono się pojawiło.

Pierwsze spotkanie poświęcone było określeniu celów oraz wzajemnych oczekiwań. Uznaliśmy, iż kluczowym celem jest rozwój zawodowy i naszą relację mentoringową oparliśmy na działaniach nakierowanych na określenie predyspozycji zawodowych oraz określenie głównych celów. Jednakże na pierwszym spotkaniu nie udało się określić w całości tego, do czego będziemy dążyli, dlatego dopiero kolejne spotkanie przyniosło określenie dwóch głównych celów, a mianowicie: ukończenie pewnego etapu edukacji oraz uzyskanie uprawnień w określonej dziedzinie. Ponadto dodatkową funkcją spotkań miało być określenie predyspozycji do poszczególnych, wymarzonych zawodów. Na tym oparła się dalsza relacja.

Spotkania odbywały się najczęściej co dwa tygodnie, jednakże były przede wszystkim oparte na wzajemnym porozumieniu, a terminy dobierane były z uwzględnieniem potrzeb osoby mentorowanej. Jednakże doszło również do takiej sytuacji, iż przełożenie pewnego spotkania zaowocowało sytuacją, w której spotkania odbywały się co tydzień przez cały miesiąc, co zostało odebrane pozytywnie przez podopieczną, gdyż umożliwiło bieżące podejmowanie kluczowych spraw. Atmosfera spotkań była bardzo pozytywna i otwarta. Najważniejsze było to, aby podopieczna miała możliwość swobodnego podejmowania interesujących dla niej tematów, dlatego charakter spotkań był do tego dopasowywany.

Kilka spotkań mentoringowych doprowadziło do sytuacji, w której relacja skupiła się na dwóch celach – najważniejszych dla osoby mentorowanej, a zajęcia oparte były na ćwiczeniu wiedzy, sprawdzaniu nabytych wiadomości i powtarzaniu oraz tłumaczeniu tematów sprawiających trudności z poszczególnych dziedzin. Oznaczało to konieczność przygotowania mentora w zakresie zapewnienia odpowiednich źródeł wiedzy oraz sprawdzaniu zrealizowanych zadań. Relacja oparła się na przygotowaniu do uzyskania uprawnień z jednej dziedziny, a także uzyskania

pewnego stopnia edukacyjnego, dlatego przygotowywanie do tego okazało się największym sukcesem relacji, która zaowocowała pozytywnym uzyskaniem wyższego stopnia edukacyjnego. Było to kluczowe dla podopiecznej i udało się osiągnąć, co przełożyło się zdecydowanie na wzrost samooceny.

Jednym z problemów w relacji była utrata zaufania podopiecznej do mentora. Spowodowane to było pewną wypowiedzią mentora, która miała być neutralna, jednakże została odebrana negatywnie. Stało się to powodem chęci zerwania umowy mentoringowej, jednakże dzięki mediacjom osób zarządzających projektem, a także wsparcia superwizora, podopieczna powróciła do relacji, choć z większym stopniem nieufności. Poświęcenie całych zajęć na sprostowanie niniejszej sytuacji, wytłumaczenie sobie wzajemnych interpretacji tego co zaszło, doprowadziło do odbudowy relacji i kontynuowania współpracy. W sytuacji konfliktowej warto sięgnąć po pomoc mediacyjną, gdyż każdą relację można naprawić.

W ramach relacji uzyskano najważniejszy cel, czyli podniesienie stopnia edukacyjnego o jeden poziom, a także pewne samookreślenie w predyspozycjach zawodowych. Na obecny czas nie udało się uzyskać celu, którym było uzyskanie pewnych uprawnień, jednakże osoba mentorowana wykonała pracę, która pozwoli jej uzyskać te uprawnienia w najbliższej przyszłości.

Relację, po uzyskaniu zaufania podopiecznej, oceniam bardzo pozytywnie. Jednakże uzyskanie zaufania było trudnym zadaniem dla mentora, gdyż oznaczało konieczność zbudowania solidnych fundamentów, opartych na tajemnicy odbywanych spotkań, poufności zdobywanej wiedzy oraz solidności w wykonywaniu obowiązków przez mentora.

Według mnie podopieczna zmieniła się dzięki programowi mentoringowemu. Uzyskała większą pewność siebie oraz uwierzyła w swoje siły, czego dowodem jest uzyskanie zaplanowanego celu. Osoba mentorowana również dostrzega zmiany w sobie, dlatego najważniejsze jest, aby one pozostały na stałe”.

Wsparcie relacji mentoringowej w formie superwizji:

„Moje działania, jako superwizora, miały na celu po pierwsze wsparcie dla mentorów, a po drugie zapewnienie jak najwyższego poziomu relacji. Spotkania (dodatkowo kontakt telefoniczny) odbywały się średnio co 2 tygodnie, w moim biurze lub na gruncie neutralnym, czas ich trwania był zróżnicowany - od 40 do 120 minut.

Spotkania obejmowały kilka zakresów tematycznych:

- Kwestie związane z planowaniem pracy:

W związku z małym doświadczeniem mentora w tej formie pracy, rozmawialiśmy o pomysłach na kolejne spotkania, konsultowaliśmy zakładane cele, dobieraliśmy narzędzia. Mentor przedstawiał swoje propozycje dalszej pracy i wspólnie staraliśmy

się wypracować najlepsze rozwiązania. Rozmawialiśmy na przykład o poziomie obciążenia podopiecznej i możliwych do wykonania zadaniach, tak aby nie przytłoczyć jej pracą.

- Podsumowanie efektów podejmowanych działań:

Mentor podsumowywał zrealizowane działania i oceniał poziom ich realizacji oraz poziom satysfakcji z wykonanej pracy. Zwróciliśmy między innymi uwagę na odmienną oczekiwań mentora i podopiecznej. To co dla mentora było drobną pracą dla mentorowanej stanowiło wyzwanie i zajmowało czas. Możemy mieć również do czynienia z sytuacją odwrotną.

- Wypracowanie pomysłów rozwiązywania „trudnych” kwestii pojawiających się w relacji:

Pojawiały się sytuacje utrudniające współpracę. Wszystkie jednak udało się rozwiązać dzięki zaangażowaniu trzech stron. Po pierwsze określiliśmy poziom zaangażowania mentora w życie prywatne podopiecznej, które wpływało na jej decyzje zawodowe. Mentor może proponować pewne rozwiązania z zastrzeżeniem, że pozostaje sfera wolności mentorowanej. Ponadto szukaliśmy dróg wyjścia z sytuacji, która zachwiała relacją mentorską, a była wynikiem odmiennej interpretacji jednej z wypowiedzi mentora. Tak naprawdę z punktu widzenia podopiecznej dotykała ona sfery ocen i wartości, co nie było intencją mentora. Dzięki dobrej woli i mediacji współpraca została utrzymana i nieporozumienia wyjaśnione.

Dla relacji mentoringowej, istotne jest wycucie i pewien poziom delikatności w pracy mentora, który pozwala zrozumieć odmienną perspektywę podopiecznego, a spojrzenie z zewnątrz pozwala dostrzec niuanse, które w relacjach mogą powodować niemałe komplikacje. Jest to możliwe dzięki superwizji”.

RELACJA III

Trzeci historia pokazuje jak wiele różnych narzędzi można wykorzystać w relacji mentoringowej. Mentor jest socjologiem, licencjonowanym doradcą zawodowym, trenerem, akredytowanym coachem, pasjonatem rozwoju osobistego i zawodowego człowieka. Dzięki jego bogatemu doświadczeniu, w toku relacji mógł wykorzystywać narzędzia, techniki stosowane w innych metodach, co w mentoringu jest jak najbardziej możliwe. Podopieczna z wykształcenia technik budownictwa i masażystka, nie posiada doświadczenia zawodowego. Swój udział w projekcie wiązała głównie z możliwością nawiązania nowych kontaktów, rozwijaniem zainteresowań i zdobywaniem nowej wiedzy.

Mentoring oczami podopiecznej:

„W projekcie współpracowałam przez 11 miesięcy z moim mentorem. Z zawodu jest couchem ICC, trenerem, doradcą oraz konsultantem, a ja technikiem

budownictwa i masażystą. Różniło nas oboje wiele, ale nie było problemu ze znalezieniem wspólnego języka.

Nasza współpraca polegała na spotkaniach średnio 2 razy w miesiącu, na których zajmowaliśmy się różnymi sprawami poczynając od tych zawodowych, aż po osobiste.

Często podczas spotkań wykonywałam różne zadania. Na początku opracowanie celów, jakie chciałam osiągnąć w czasie naszej współpracy. Niektóre zostały osiągnięte. Kolejnym zadaniem, które miałam zrealizować było wykonanie listy miejsc, w których chciałam pracować i dostarczenie do nich dokumentów aplikacyjnych. Miałam jeszcze wiele innych zadań, które starałam się wykonać jak najlepiej. Mentor pomógł mi odpowiednio napisać dokumenty aplikacyjne, które były dla mnie głównym punktem wyjściowym do podjęcia pracy. Kolejną rzeczą jaką robiliśmy było odgrywanie sceny rozmowy kwalifikacyjnej, w celu poszerzenia wiedzy i zdobycia umiejętności potrzebnych w czasie takiej rozmowy.

Dopasowanie mentorów do podopiecznych było trudnym zadaniem, ale moim zdaniem osoby za to odpowiedzialne dobrze się spisały. Współpraca z mentorem była owocna, gdybym mogła jeszcze raz brać udział w tym projekcie nie wahałabym się, przeciwnie, od razu byłabym chętna do ponownej współpracy. Zachęcam do brania udziału programach mentoringowych”.

Relacja oczami mentora:

„Mam w pamięci nasze pierwsze spotkanie podczas warsztatów, gdzie moim głównym doświadczeniem wewnętrznym była ciekawość drugiej osoby, podopiecznej, oraz przede wszystkim otwartość połączona również z oczekiwaniem skierowanym do siebie, żebym był właśnie tą odpowiednią osobą, która może wesprzeć podopieczną w jej drodze do rozwoju. Nasze pierwsze spotkanie stanowiło „wyzwanie” również dla podopiecznej. Było zapewne nowym, innym doświadczeniem mogącym wzbudzić, poza ciekawością, także emocje jak: obawę, być może pewną dozę zakłopotania, niepewność. Dla mnie głównym celem było zbudowanie bezpiecznej atmosfery stanowiącej podstawę kształtowania relacji zaufania i otwartości.

Głównym celem wstępnym, dość ogólnym, jaki został założony było: przygotowanie podopiecznej do wejścia na otwarty rynek pracy oraz kontynuowanie zatrudnienia po udziale w projekcie. Były to cele podopiecznej deklarowane na początku naszej współpracy. Podczas kolejnych spotkań oraz po pokonaniu pewnych „trudności” z wyznaczeniem ważnych celów dla podopiecznej, pojawiły się inne:

- wzrost kompetencji zawodowych w obszarze wiedzy, umiejętności, jakie wykonywała podopieczna w miejscu odbywania stażu,
- wzrost poczucia pewności siebie w relacjach społecznych w obszarze życia zawodowego oraz pozazawodowym,
- kształtowanie korzystnych kompetencji w zakresie komunikacji interpersonalnej,

- identyfikacja dodatkowych (pozazawodowych) obszarów do rozwoju,
- przygotowanie do rozmowy z pracodawcą,
- przygotowanie dokumentów aplikacyjnych,
- rozpoznanie rynku pracy w zakresie możliwości podjęcia zatrudnienia zgodnego z posiadanymi kwalifikacjami,
- opracowanie planu rozwoju zawodowego,
- określenie predyspozycji zawodowych.

Moim głównym oczekiwaniem było jedynie to, żeby spotkania ze mną, moje doświadczenie, wiedza zawodowa były przydatne oraz ciekawe dla podopiecznej. Co do oczekiwań skierowanych do podopiecznej, przyznam, że szczególnych nie miałem. Z doświadczenia zawodowego wiem, że najefektywniej sprawdza się otwartość oraz akceptacja, uważność na drugą osobę - czym kieruję się w swojej pracy.

Spotkania miały oczywiście charakter indywidualny, poza jednym, gdy zaprosiłem podopieczną jako obserwatora na moje spotkanie ze współpracownikami, gdzie omawialiśmy nasz wspólny projekt. Pozostałe odbywały się w miejscach publicznych na terenie biblioteki oraz uniwersytetu, z częstotliwością raz na trzy tygodnie. Poza spotkaniami bezpośrednimi, komunikowaliśmy się również kilkakrotnie pomiędzy spotkaniami za pośrednictwem poczty elektronicznej oraz telefonicznie.

Nasz zakres współpracy skupiał się na realizacji celów rozwojowych, które zostały określone na początku współpracy, a także tych pojawiających się podczas jej trwania. Zakres obejmował takie obszary jak: tworzenie dokumentów aplikacyjnych (CV, list motywacyjny), określenie predyspozycji zawodowych, praca na wartościach, praca ukierunkowana na wsparcie korzystnych dla podopiecznej przekonań, praca z obawami, wyznaczenie dodatkowych celów w obszarze życia osobistego, motywacja w zakresie osiągnięć ważnych celów życiowych podopiecznej, motywowanie do podejmowania dodatkowych wyzwań zawodowych, określenie mocnych stron, rozwój efektywności osobistej poprzez korzystne zarządzania sobą w czasie, rekomendowanie „zadań domowych” do wykonania pomiędzy spotkaniami.

W ramach naszej relacji stosowałem poza mentoringiem metody pracy takie jak doradztwo zawodowe oraz coaching, wraz z odpowiednimi do ich wymiaru narzędziami, dostosowanymi do konkretnej treści naszej rozmowy. Promuję i realizuję w swojej pracy zasadę stosowania metod i narzędzi do człowieka, a nie człowieka do narzędzi. Tak więc znaczny obszar naszej współpracy miał charakter spontaniczny w odpowiedzi na bieżące potrzeby podopiecznej w kontekście pojawiających się celów oraz potrzeb. Oczywiście istniały elementy mające charakter planowany, dotyczyły one celów głównych założonych jako efekt naszej współpracy.

Jeżeli chodzi o pojawiające się problemy, jak określiła to podopieczna, byłem czasami „wymagający”, po pewnym czasie zrozumiałem tę uwagę reflektując pewien moment naszej pracy, gdzie odniosłem wrażenie, że to mi bardziej zależało na realizacji celów przez podopieczną niż jej samej. Był to istotny moment naszej pracy, gdyż potwierdził to, co powinno być oczywiste, a mianowicie: tempo rozwoju, w jakim ma się ona rozwijać, należy zostawić do jej decyzji. Oczywiście, przy zaangażowaniu i wsparciu ze strony mentora, który powinien być uważnie obecny we wspieraniu.

Część wyznaczonych celów wynikających z założeń projektu oraz jako rezultat wykonywanych zadań pomiędzy spotkaniami były realizowane w korzystnym zakresie przez podopieczną. Opinie opieram na materialnym efekcie pracy podopiecznej tj. np. stworzone dokumenty aplikacyjne, wykonana lista działań rozwojowych do realizacji, wyznaczenie mocnych stron oraz obszarów do rozwoju, lista potencjalnych pracodawców, etc. W oparciu o deklaracje podopiecznej oraz własne obserwacje, realizacja pozostałych celów trudnych mierzalnie w aspekcie efektów materialnych, rokuje na ich osiągnięcie. Trudność dla podopiecznej stanowiła możliwość kontynuacji zatrudnienia w miejscu odbywania stażu (w wyniku czynników zewnętrznych, na które pracodawca nie miał wpływu), w tym zakresie cel relacji mentoringowej nie został osiągnięty. To, co ważne: podopieczna osiągnęła istotne cele związane ze wzrostem poczucia pewności siebie w relacjach interpersonalnych, większą odwagę do podejmowania wyzwań zawodowych, wzmocnienie zachowań asertywnych, które mogą stanowić ważny potencjał w jej dalszym rozwoju.

Podopieczna korzystała z mentoringu wykazując korzystną orientację na pozytywny wynik podejmowanych przez siebie działań, zauważając korzyści wynikające z własnego zaangażowania w pracę. Dla mnie osobiście możliwość współpracy była bardzo dobrym doświadczeniem zarówno w obszarze doświadczeń zawodowych, jak też osobistego rozwoju”.

IV. WDROŻENIE NARZĘDZIA MENTORINGU

Wdrożenie programu z wykorzystaniem narzędzia mentoringu nie wymaga żadnych zmian prawnych, a jedynie zaangażowania techniczno-organizacyjnego. Opiera się ono na zleceniu przez powiatowe urzędy pracy działań aktywizacyjnych na zewnątrz. W wielu krajach publiczne służby zatrudnienia w różnych modelach współpracują i kontraktują usługi aktywizacyjne na rynku, korzystając z doświadczenia firm prywatnych i organizacji pozarządowych.

W Polsce taką możliwość urzędy uzyskały już za sprawą nowelizacji Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, która została uchwalona 19 grudnia 2008 roku. Instrument nie sprawdził się – nie doprowadził bowiem nawet do jednej skutecznie zrealizowanej kontraktacji aktywizacji zawodowej.

Kolejny krok w tym kierunku prawodawca poczynił w nowelizacji Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, która weszła w życie 27 maja 2014 roku. Wprowadza ona możliwość zlecenia usług aktywizacyjnych dla osób bezrobotnych przez urzędy pracy zewnętrznym podmiotom – agencjom zatrudnienia (podmiotom prywatnym lub organizacjom pozarządowym zgłoszonym w Krajowym Rejestrze Agencji Zatrudnienia). W rezultacie tych zmian mamy do wykorzystania dwie formy kontraktowania, oparte odpowiednio o rozdział 13c Ustawy i o jej artykuł 61b.

Obecnie Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej w ramach kilku programów pilotażowych testuje model zlecenia. Na poziomie województwa wskazywane są powiaty, w których przeciążenie urzędów pracy jest największe – i te zapraszane są do wskazania grupy z profilu II i III pomocy do zlecenia poza urząd – tak, by choć w części ulżyć PUP-owi. Przekazane grupy (nie mniej niż 200 osób z powiatu) łączone są na poziomie województwa, gdzie zgodnie z Ustawą o zamówieniach publicznych oferenci konkurują o zamówienie działań aktywizacyjnych, których ogólne ramy opisuje Ustawa o promocji zatrudnienia, ale o szczegółach decyduje już w praktyce Wojewódzki Urząd Pracy (WUP).

Zdaniem ewaluatora zewnętrznego, optymalnym rozwiązaniem wdrażania programu jest właśnie kooperacja instytucji publicznych służb zatrudnienia i niepublicznych instytucji rynku pracy, głównie organizacji pozarządowych. Włączenie NIRP w aktywizację osób bezrobotnych pozwoli uzyskać: uelastyczenie komponentów programu, lepszą adoptowalność do lokalnych warunków, większe doświadczenie i wysoką gotowość nawiązania partnerstw lokalnych dla sprawnego i efektywnego realizowania założeń, łatwiejsze dopasowanie organizacyjne do wymogów współpracy z mentorami i przedsiębiorcami.

TRYB PRZEKAZYWANIA ZADAŃ PUBLICZNYCH ZGODNIE Z USTAWĄ O DZIAŁALNOŚCI POŻYTKU PUBLICZNEGO I O WOLONTARIACIE.

Samorządy mogą przekazywać realizację zadań publicznych organizacjom pozarządowym oraz innym podmiotom uprawnionym do prowadzenia działalności pożytku publicznego tj.: kościelnym osobom prawnym, spółdzielniom socjalnym, spółkom akcyjnym, spółkom z ograniczoną odpowiedzialnością oraz klubom sportowym będącym spółkami działającymi na podstawie przepisów o kulturze fizycznej i stowarzyszeniom jednostek samorządu terytorialnego. Możliwość przekazywania realizacji zadań publicznych wprowadzona została przez Ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. W trybie tym samorząd powierza zadania ograniczonej liczbie podmiotów uprawnionych do ubiegania się o zlecenie, co daje samorządowi pewność, że środki trafią do sektora społecznego, a nie do firm komercyjnych. Ustawa dokładnie określa sferę zadań publicznych, w ramach której można zlecać zadania.

Nowelizacja Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z roku 2010 wprowadziła stosowanie trybu tejże ustawy także do zlecenia usług i instrumentów rynku pracy (zastępując tryb z Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy), zadań z zakresu pomocy społecznej (zastępując tryb z Ustawy o pomocy społecznej), zadań określonych w Ustawie o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie i w Ustawie o przeciwdziałaniu narkomanii.

Istotne jest, że zapisy Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy pozwalają stosować przekazywanie zadań publicznych w trybie Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie następującym podmiotom:

- jednostkom samorządu terytorialnego;
- organizacjom pozarządowym statutowo zajmującym się problematyką rynku pracy;
- związkom zawodowym;
- organizacjom pracodawców;
- instytucjom szkoleniowym;
- agencjom zatrudnienia;
- centrom integracji społecznej.

Przekazanie realizacji zadania następuje w dwóch formach:

- 1) powierzenia wykonywania przez podmioty uprawnione zadań publicznych.

Przy powierzaniu administracja publiczna finansuje w całości wykonanie zadania przez dany podmiot. Oznacza to, że dotowany podmiot nie musi zagwarantować udziału środków finansowych własnych lub środków pochodzących z innych źródeł. W praktyce

organy administracji definiują zakres problemu i sposób jego rozwiązania, następnie ogłaszają otwarty konkurs na realizację danego zadania, po czym powierzają realizację tej wizji wybranemu podmiotowi.

2) wspierania wykonania przez podmioty uprawnione zadań publicznych.

W tym trybie administracja tylko częściowo uczestniczy w finansowaniu zadania publicznego. Innymi słowy, przy wspieraniu organ administracji publicznej tylko częściowo finansuje wykonanie zadania, a dotowany podmiot musi zagwarantować udział środków finansowych własnych lub środków finansowych pochodzących z innych źródeł. Samorządy mają możliwość wspierać te działania społecznie użyteczne, które uznają za istotne dla lokalnej społeczności. W przypadku wspierania inicjatywa ogłoszenia konkursu w danym przedmiocie może leżeć i po stronie samorządu, i po stronie uprawnionych podmiotów. Przedmiot i warunki konkursu określa samorząd, ale sposób realizacji celu zwykle definiowany jest przez podmiot starający się o dotację, więc pozwala mu to na swobodę w wyborze metod i zakresu działań. Mało tego, podmiot wspierany może pozyskiwać na dane zadania środki z dodatkowych źródeł zewnętrznych np. dotacji z Unii Europejskiej.

TRYB KONKURSOWY

Powierzenie i wspieranie odbywa się w drodze otwartego konkursu ofert. Otwarty konkurs ofert ogłasza organ wykonawczy samorządu, w gminach – wójt (burmistrz, prezydent), w powiatach i województwach – zarząd. Uprawniony podmiot może również złożyć z własnej inicjatywy ofertę realizacji zadań publicznych. Jeśli organ administracji uzna inicjatywę realizacji danego działania za celową, ogłosi otwarty konkurs ofert.

Samorządy mają sporą dowolność w zakresie wyboru przedmiotu konkursu (choć musi się on wpisywać w katalog ich zadań), dzięki czemu mogą przyznać dotacje na projekty odpowiadające na realne lokalne potrzeby i uwzględniające specyfikę lokalnych organizacji pozarządowych i innych uprawnionych podmiotów.

Administracja publiczna przekazuje podmiotom wyłonionym w konkursie dotację na realizację zadania. Procedura konkursu, opisana w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, dzieli się na następujące etapy:

- 1) ogłoszenie otwartego konkursu ofert,
- 2) rozstrzygnięcie konkursu i podpisanie umowy,
- 3) realizacja zadania przez organizację i nadzór administracji publicznej nad realizacją,
- 4) rozliczenie zadania i dotacji przeznaczonej na jego realizację.

Wzory niezbędnej dokumentacji związanej z konkursem wskazane są w Rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Społecznej w sprawie wzoru oferty realizacji zadania publicznego, ramowego wzoru umowy o wykonanie zadania publicznego i wzoru sprawozdania z wykonania tego zadania.

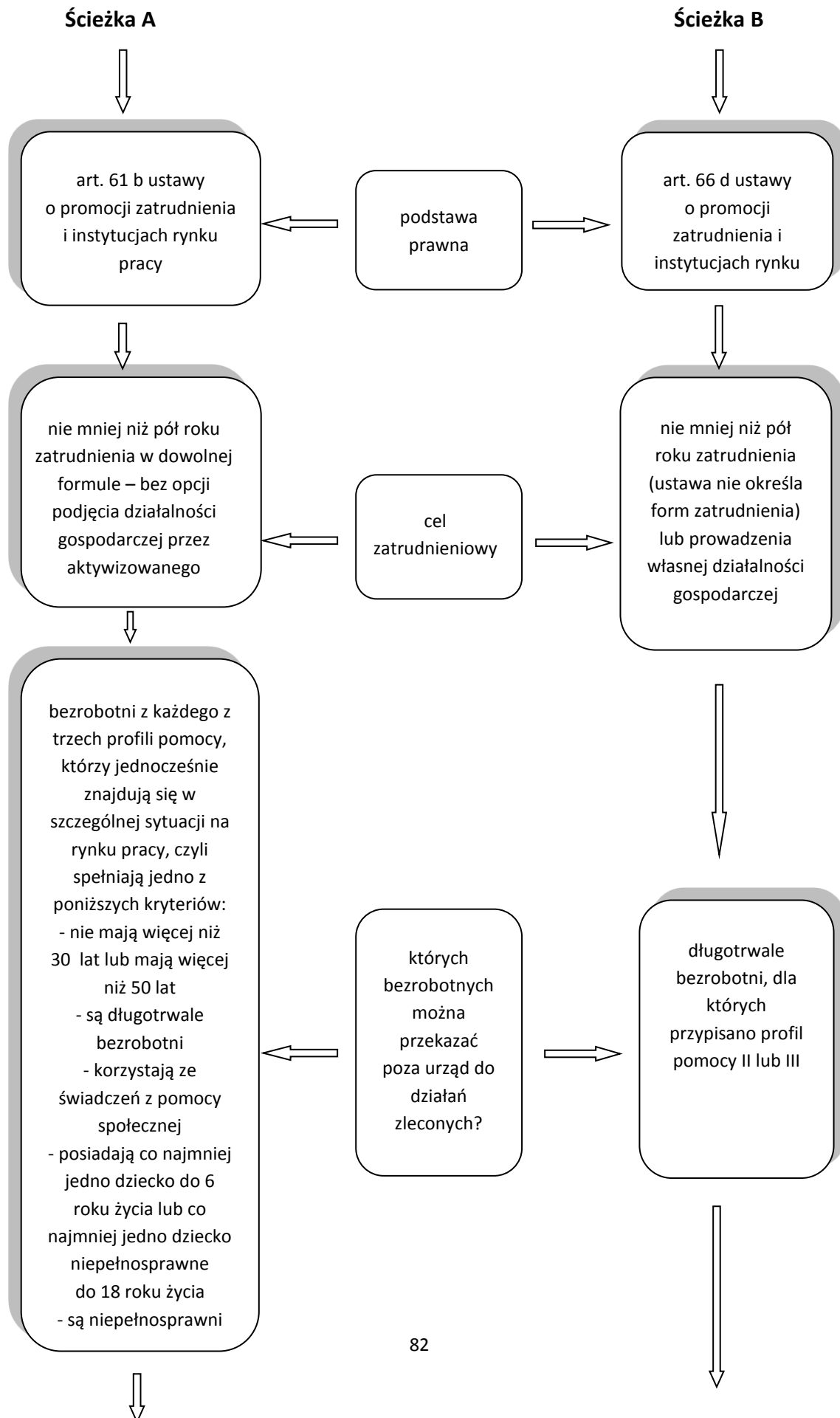
Zarówno w przypadku powierzania, jak i wspierania dochodzi do udzielenia przez samorząd wybranemu w konkursie podmiotowi dotacji na realizację zadania publicznego. Dotacja może być przeznaczona wyłącznie na realizację zadań, nie może być to dotacja podmiotowa, ani dotacja z przeznaczeniem na działalność gospodarczą.

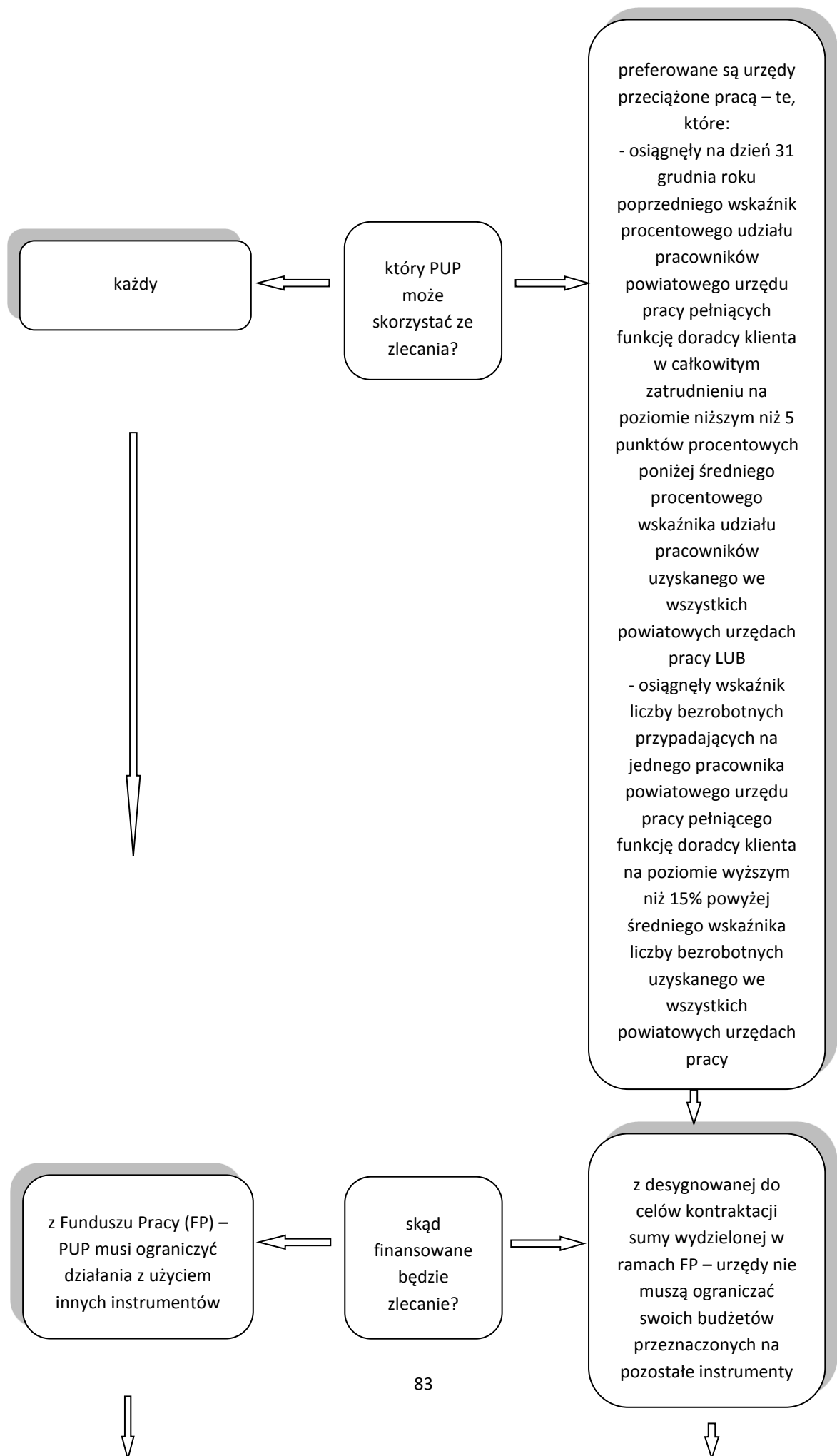
POZA KONKURSEM

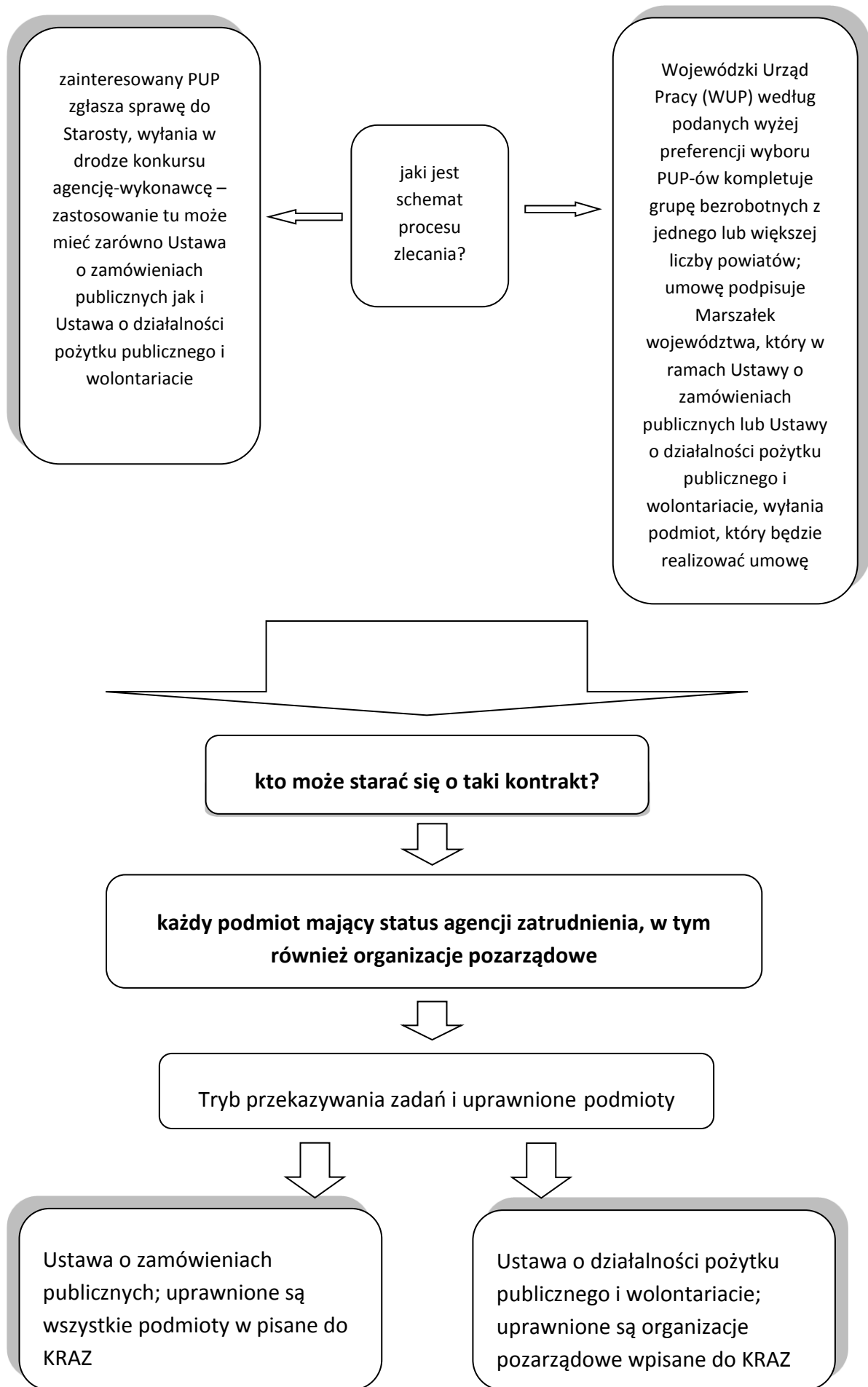
Warto zauważyć, że nowelizacja Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z 2010 roku wprowadziła możliwość stosowania uproszczonej procedury przekazywania środków. Organ wykonawczy jednostki samorządu terytorialnego może powierzyć zadanie lub wesprzeć uprawniony program z pominięciem otwartego konkursu ofert. Przekazanie środków może nastąpić po złożeniu przez uprawnione podmioty wniosku, w sytuacji w której organ wykonawczy jednostki samorządu terytorialnego uzna za celowe realizację zadania, na które złożono wniosek. Ustawa opisuje także szczegółowo procedurę trybu uproszczonego z pominięciem otwartego konkursu: jest on możliwy do zastosowania pod warunkiem, że wysokość dofinansowania lub finansowania zadania publicznego nie przekracza 10 tys. zł, a czas realizacji zadania nie jest dłuższy niż 90 dni.

Zlecenie realizacji zadania publicznego z pominięciem otwartego konkursu ofert może także nastąpić w przypadku wystąpienia klęski żywiołowej, katastrofy naturalnej lub awarii technicznej w kraju lub poza jego granicami. Przy czym dotyczy to zadań, które mają na celu zapobieżenie skutkom tych szczególnych wydarzeń.

ŚCIEŻKI ZLECANIA USŁUG AKTYWIZACYJNYCH







V. PRZYKŁADY PROGRAMÓW MENTORINGOWYCH DZIAŁAJĄCYCH W NIEMCZECH

1) JOBLINGE

Institucja prowadząca/podmioty odpowiedzialne: założycielami są Boston Consulting Group i Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG. Udział biorą również przedsiębiorstwa, samorządy, fundacje i osoby prywatne.

Data powołania programu: 2007

Zasięg terytorialny: Berlin, Essen, Frankfurt nad Menem, Kolonia, Lipsk, Monachium i Zwiesel/Bay Wald. Obecnie powstaje filia w Hamburgu.

Czas uczestnictwa w programie: 6 miesięcy

Krótki opis: Program pomaga młodzieży w zdobyciu pracy lub miejsca praktyk zawodowych. Podczas udziału w programie każdy uczestnik ma zapewnioną indywidualną opiekę doświadczonego mentora. Organizatorzy współpracują ściśle z firmami regionalnymi i międzynarodowymi, proponującymi miejsca praktyki i kształcenia.

Wykorzystywane narzędzia edukacyjne: Treningi (podania o pracę, kompetencje socjalne, wybór dziedziny zawodowej), praktyki w zakładach pracy zgodnie z zainteresowaniami uczestników (biura, zakłady rzemieślnicze i przemysłowe) trwające od 6 do 8 tygodni.

Grupa docelowa: Bezrobotna młodzież poniżej 25 roku życia; młodzież, której nie są w stanie pomóc biura pośrednictw pracy, np. osoby bez świadectwa ukończenia szkoły lub z zaburzeniami w zachowaniu społecznym.

Wymagania wobec uczestników i podopiecznych: Nie ma specjalnych warunków udziału w programie. Podopieczni powinni się wykazać odpowiednią motywacją i inicjatywą. Na początku programu pracują społecznie – kto nie ma ochoty lub spóźnia się, może zostać wykluczony z programu z powodu braku motywacji.

Perspektywy programu/perspektywy dla uczestników: Dobre. W Berlinie przyjmowanych jest rocznie 60-80 młodych ludzi. 60-70% z nich znajduje po sześciu miesiącach miejsce praktyk zawodowych lub pracy.

2) MENTORING DLA KOBIEC – WSPÓLNIE KSZTAŁTUJMY PRZYSZŁOŚĆ

Nazwa w języku niemieckim: "Mentoring fuer Frauen – gemeinsam Zukunft gestalten"

Institucja prowadząca/podmioty odpowiedzialne: Uniwersytet Poczdamski, Uniwersytet Europejski Viadrina – Frankfurt nad Odrą, Brandenburski Uniwersytet Techniczny Cottbus (Biura Karier)

Data powołania programu: 2004

Zasięg terytorialny: Brandenburgia

Czas uczestnictwa w programie: 10 miesięcy

Krótki opis: Partnerski program uczelni wyższych Brandenburgii adresowany do młodych kobiet kończących studia lub doktorantek, wchodzących na lokalny rynek pracy. Celem projektu jest wzmocnienie i aktywizacja kobiet, namawianie ich do podejmowania odważnych decyzji związanych z wchodzeniem na rynek pracy, oraz do podejmowania pracy na wysokich stanowiskach kierowniczych. Celem jest także transfer i wymiana wiedzy pomiędzy uczelniami wyższymi a pracodawcami.

Wykorzystywane narzędzia edukacyjne: Warsztaty dla mentorów i dla uczestniczek programu nt. mentoringu oraz związane z umiejętnościami poruszania się po rynku pracy (procesy aplikowania o pracę, kompetencje miękkie potrzebne na rynku pracy), praca grupowa w formie projektów do zrealizowania dla uczestniczek, imprezy integracyjno-edukacyjne (np. połowinki w formie warsztatów, spotkania na temat sieciowania, uroczyste inauguracje i zakończenia udziału w programie).

Grupa docelowa: Studentki i doktorantki ostatnich lat studiów tuż przed wejściem na rynek pracy.

Wymagania wobec uczestników i podopiecznych: Nabór do programu odbywa się za pomocą obszernych listów motywacyjnych, rozmów kwalifikacyjnych oraz warsztatu selekcyjnego; poszukuje się kandydatek zmotywowanych do pracy nad sobą, ale niepewnych swojej przyszłości na rynku pracy. Do programu nie są wybierane „prymuski”, lecz osoby wymagające wsparcia.

Perspektywy programu/perspektywy dla uczestników: Rocznie na wszystkich uczelniach realizujących program przyjmuje się 30-40 uczestniczek. Program ma charakter prestiżowy, nie jest to masowe wsparcie. Program prowadzi ewaluację pod kątem osiągania celów długofalowych (śledzenie losów absolwentek programu na rynku pracy), która wykazała jego wysoką skuteczność.

3) MODEL PATRONÓW OFFENBACH

Nazwa w języku niemieckim: Patenschaftsmodell Offenbach

Instytucja prowadząca/podmioty odpowiedzialne: Kościół Ewangelicki w Offenbach oraz urząd ds. młodzieży w mieście Offenbach.

Data powołania programu: 2004

Zasięg terytorialny: Miasto Offenbach

Czas uczestnictwa w programie: 12 miesięcy (początek zawsze w 8 klasie)

Krótki opis: Program oferuje systematyczną pomoc w orientacji zawodowej, poszukiwaniu miejsca stażu i praktycznej nauki zawodu i/lub planowaniu i przygotowywaniu podań przez uczniów, głównie najstarszych, najczęściej z pochodzenia imigrantów. Mentorzy (tu nazywani patronami) wykorzystują swoje kompetencje społeczne i doświadczenie, służąc poradą i wsparciem emocjonalnym. Celem jest zwiększenie szans na dobre wykształcenie poprzez poprawę wyników, wyrównanie szans w poszukiwaniu praktycznego miejsca nauki zawodu.

Wykorzystywane narzędzia edukacyjne: Korepetycje z najważniejszych przedmiotów, definiowanie mocnych stron, trening z przygotowywania podań, imprezy o charakterze pedagogiczno-rozrywkowym służące wyrabianiu umiejętności pracy grupowej, warsztaty dla mentorów.

Grupa docelowa: Uczniowie klas 8 i 9 zespołów szkół (Hauptschulen) w Offenbach. W chwili przystąpienia do programu mają około 14 lat.

Wymagania wobec uczestników i podopiecznych: Wybrani uczniowie zgłaszają się sami (najczęściej pochodzą z rodzin imigrantów), mają problemy w szkole, trudno im znaleźć miejsce nauki zawodu.

Perspektywy programu/perspektywy dla uczestników: Bardzo dobre, 70% podopiecznych znajduje praktyczne miejsce nauki zawodu; dodatkowa motywacja na rok 2013: dzięki udziałowi w programie można otrzymać stypendium Deutsche Bank.

4) MENTORING DLA UCZNIÓW

Nazwa w języku niemieckim: Die Komplizen: Mentoring für Schüler

Instytucja prowadząca/podmioty odpowiedzialne: Spółka użytku publicznego Die Komplizen: Mentoring für Schüler gemeinnützige GmbH, udział biorą również przedsiębiorstwa i osoby prywatne.

Data powołania programu: 2005

Zasięg terytorialny: 40 szkół partnerskich w 5 miastach (Augsburg, Berlin, Drezno, Hamburg, Kolonia, Monachium i Stuttgart)

Czas uczestnictwa w programie: 12 miesięcy

Krótki opis: Program oferuje pomoc uczniom w okresie kończenia szkoły i podejmowania nauki zawodu lub studiów. Pomoc ta składa się z sieci współpracy mentoringowej, seminariów i wizyt w zakładach pracy; ma to umożliwić podopiecznym - dzięki profesjonalnemu wsparciu - rozpoznanie własnych zainteresowań zawodowych i wykorzystanie ich potencjału, stworzenie perspektyw rozwoju.

Wykorzystywane narzędzia edukacyjne: Młode kadry kierownicze z biznesu, nauki i kultury są mentorami dla "niedoświadczonych" uczniów (podopiecznych), pomagając im przez kilka miesięcy w kwestiach zawodowych i życiowych. Dla uczniów organizowane są seminaria, w których razem z profesjonalnym coachem opracowują indywidualne profile i definiują własny potencjał. Mentorzy biorą udział w treningu, przygotowującym ich do tej roli. Ponadto uczniowie mają możliwość podczas 2-godzinnej wycieczki zapoznać się z miejscem pracy swoich mentorów. W ramach programu organizowane są również nieobowiązkowe imprezy i spotkania. Mentorzy przygotowani są przez profesjonalnego coacha i biorą udział w spotkaniach z innymi mentorami. Moduły szkoleniowe dla uczniów to m.ni.: „Autoportret i spojrzenie z zewnątrz“, „Komunikacja“, „Kompetencje społeczne“ i „Kierowanie“.

Grupa docelowa: Uczniowie 8 i 9 klasy, potrzebujący orientacji zawodowej w kierunku nauki zawodu lub studiów (w chwili przystąpienia do programu mają około 14 lat).

Wymagania wobec uczestników i podopiecznych: Uczniowie o dużej motywacji, którzy zobowiążą się do aktywnego udziału. Udział jest niezależny od wyników w szkole, sytuacji rodzinnej czy uzdolnień.

Perspektywy programu/perspektywy dla uczestników: Co roku w całych Niemczech w programie bierze udział ok. 700 uczniów.

5) KOBIECY WZMACNIAJĄ KOBIECY

Nazwa w języku niemieckim: Frauen machen Frauen stark

Instytucja prowadząca/podmioty odpowiedzialne: Stowarzyszenie: Beramí Berufliche Integration e.V, Frankfurt

Zasięg terytorialny: Frankfurt nad Menem

Czas uczestnictwa w programie: kilka miesięcy

Krótki opis: Ten program mentoringowy oferuje pomoc w znalezieniu pracy matkom pochodzącym z rodzin imigranckich i mającym powyżej 25 lat. Celem jest wyrównywanie perspektyw zawodowych dla kobiet.

Wykorzystywane narzędzia edukacyjne: Mentorka i podopieczna spotykają się 2-3 razy w tygodniu i omawiają następne kroki, które podopieczna może podjąć w kierunku znalezienia pracy. Podopieczna otrzymuje praktyczne porady i jest stale motywowana, jeśli coś się jej nie udaje. Oferowane jest ponadto doradztwo zawodowe ze strony doświadczonego pracownika, dotyczące np. przygotowania podań o pracę. Raz w miesiącu podopieczne biorą udział w szkoleniu. Spotykają tam również inne mamy, szukające pracy i wspólnie omawiają ważne kwestie dotyczące rynku pracy.

Grupa docelowa: Matki powyżej 25 roku życia pochodzące z rodzin imigranckich.

Wymagania wobec uczestników i podopiecznych: Matki powyżej 25 roku życia, zgłoszone w urzędzie pracy jako poszukujące pracy, pochodzące z rodzin imigranckich (oznacza to, że one same lub ich rodzice przyjechali do Niemiec).

6) MENTORING JAKO SZANSA NA NOWY POCZĄTEK

Nazwa w języku niemieckim: NeW Mentoring als Chance für den Wiedereinstieg

Instytucja prowadząca/podmiot odpowiedzialny: Stowarzyszenie: Jupp - Frauenbetriebe e.V., Frankfurt am Main

Data powołania programu: 2009

Zasięg terytorialny: Frankfurt nad Menem i okolice

Czas uczestnictwa w programie: 12 miesięcy

Krótki opis: Program skierowany do wysoko wykwalifikowanych kobiet z terenu Nadrenii i Menu, chcących ponownie podjąć pracę po przerwie związanej z wychowaniem dziecka lub spowodowanej pozostawaniem bez pracy – zwłaszcza dla imigrantek, dla których sytuacja ta jest często jeszcze trudniejsza. Program daje możliwości sformułowania celów zawodowych i ich realizacji. Pomagają w tym

mentorzy i mentorki, wspierający uczestniczki swoim doświadczeniem, wiedzą i powiązaniem zawodowymi.

Wykorzystywane narzędzia edukacyjne: Wsparcie przez mentorów dzięki ich doświadczeniom zawodowym we właściwej branży. Dzięki wiedzy fachowej i indywidualnej oraz sieciom powiązań mentorzy pomagają podopiecznym w bardzo indywidualny sposób. Uzgodnienie celów, specjalne programy towarzyszące, dostosowane do indywidualnych potrzeb podopiecznej, regularne spotkania w grupie, w razie potrzeby indywidualne porady dla tandemów.

Grupa docelowa: Kobiety między 25 a 50 rokiem życia, chcące ponownie podjąć pracę.

Wymagania wobec uczestników i podopiecznych: Kobiety niepracujące między 25 a 50 rokiem życia, które ze względu na sytuację rodzinną przerwały pracę zawodową. Program ma dwa priorytety: a) założenie własnej firmy b) podjęcie pracy na umowę o pracę (skierowany zwłaszcza dla migrantek).

Perspektywy programu/perspektywy dla uczestników: Sukces. Czwarta edycja programu wystartowała w marcu 2013 roku.

7) PRZYSPIESZENIE

Nazwa w języku niemieckim: „Die Durchstarter“

Instytucja prowadząca/podmiot odpowiedzialny: Stowarzyszenie: ROCK YOUR LIFE! e.V. pod patronatem Ministra Federalnego ds. Edukacji

Data powołania programu: 2011

Zasięg terytorialny: cały kraj

Czas uczestnictwa w programie: 1 do 2 lat

Krótki opis: Projekt skierowany jest do uczniów, studentów i młodej kadry kierowniczej. Ma na celu stworzenie sieci współpracy w całym Niemczech, obejmującej wszystkie pokolenia i kształcącej młodych. Głównie chodzi o lepszą pomoc uczniom w momencie zakończenia szkoły i szukania miejsca nauki zawodu lub studiów. Wszystkie grupy są ze sobą w ścisłym kontakcie i wymieniają się doświadczeniami.

Wykorzystywane narzędzia edukacyjne: Uczniowie podczas nauki w ostatnich klasach szkoły pozostają przez 1-2 lata w ścisłym kontakcie z coachami, pracującymi społecznie (studentami) oraz mentorami (pracującymi zawodowo), mają możliwość zwiedzenia firm i poznania poszczególnych stanowisk pracy. Z kolei społeczni doradcy zdobywają kompetencje dzięki intensywnej pracy z młodzieżą. Dzięki temu wzmacniana jest spójność społeczna. Uczestniczące w programie firmy mogą dzięki oddelegowaniu swoich pracowników jako mentorów rozszerzyć swoje zaangażowanie w dziedzinie edukacji i mają również nowe możliwości rekrutacji dzięki powiązaniom z uczniami i studentami.

Grupa docelowa: Uczniowie ostatnich klas różnych rodzajów szkół (Haupt-, Realschule und Gymnasium).

Wymagania wobec uczestników i podopiecznych: Brak. Uczniowie powinni mieć odpowiednie motywacje, chcieć wziąć życie w swoje ręce i umieć przyjąć pomoc w sensie "pomoc, by pomóc sobie samemu" (empowerment).

8) MOST EDUKACYJNY

Nazwa w języku niemieckim: Die Ausbildungsbrücke

Instytucja prowadząca/podmiot odpowiedzialny: Stowarzyszenie: Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz e.V. (DWBO), Berlin

Data powołania programu: 2007

Zasięg terytorialny: w całych Niemczech (obecnie 51 szkół w 30 miastach)

Czas uczestnictwa w programie: 4 do 5 lat

Krótki opis: Uczniowie zespołów szkół (za wyjątkiem liceów) od 8 do 10 klasy współpracują z patronami (mentorami), pracującymi społecznie. Pomagają im oni w trakcie w ostatnich dwóch lat szkoły. Uczniowie mogą poprosić również o korepetycje, które są udzielane nieodpłatnie przez nauczycieli. Mentorzy pomagają bardzo indywidualnie, oferują intensywny trening zawodowy, wspierając podopiecznych nie tylko w przygotowaniu do długiej nauki zawodu - pozostają z nimi przez cały okres kształcenia zawodowego. Celem jest zbudowanie mostu między szkołą a pracą zawodową.

Wykorzystywane narzędzia edukacyjne: Cotygodniowe spotkania podopiecznych z mentorami – osobami aktywnymi zawodowo, mającymi własne firmy lub zatrudnionymi, ale również emerytami. Nieodpłatnie udzielane korepetycje tym, którzy zgłoszą takie potrzeby. Do projektu włączani są również aktywnie rodzice – i oni biorą udział w szkoleniu nt. tego, jak wspierać efektywnie dzieci w procesie nauki zawodu. W każdym miejscu realizacji projektu powstaje ścisła sieć współpracy, w której nie tylko oferowane są miejsca stażu i praktycznej nauki zawodu, ale również długofalowe perspektywy związane z indywidualnymi potrzebami, czyli giełda kształcenia zawodowego.

Grupa docelowa: Uczniowie klas 8 i 9 zespołów szkół (za wyjątkiem liceów).

Wymagania wobec uczestników i podopiecznych: Brak. Całość bazuje na dobrowolności. Podopieczny może skorzystać z tej oferty również w trakcie kształcenia zawodowego.

9) SYMPATRONI

Nazwa w języku niemieckim: Sympatroni

Instytucja prowadząca/podmiot odpowiedzialny: Szkoła zawodowa Don-Bosco, Wurzburg.

Data powołania programu: 2005

Zasięg terytorialny: Wurzburg

Czas uczestnictwa w programie: 12 miesięcy

Krótki opis: Szkoła zawodowa Don-Bosco w Wurzburgu – jako szkoła z pedagogiką specjalną - postawiła sobie zadanie niesienia pomocy młodzieży poszkodowanej, mającej specjalne potrzeby edukacyjne. Młodzież ta ma zdobywać kwalifikacje zawodowe. Wprowadzono próbny model "Sympatycy - Towarzysze drogi młodych ludzi", będący ofertą indywidualną ofertą dla osób poniżej 27 roku życia, potrzebujących pomocy w drodze do zdobycia zawodu. Uczniowie i młodzi bezrobotni mają dzięki programowi docelowo znaleźć pracę.

Wykorzystywane narzędzia edukacyjne: Każdy patron (mentor) opiekuje się podopiecznym przez okres od dziewięciu do dwunastu miesięcy, spotykając się z nim raz w miesiącu. Program oznacza konkretną pomoc w życiu codziennym, wsparcie na początku podjęcia pracy lub nauki zawodu, w kontaktach z urzędami i przy przygotowaniu podań. Mentorzy wymieniają się doświadczeniami i otrzymują wsparcie ze strony projektu. W kwestiach szczególnie trudnych można liczyć na pomoc fachowców.

Grupa docelowa: Młodzież do 27 roku życia.

Wymagania wobec uczestników i podopiecznych: Młodzi ludzie do 27 roku życia, ze specjalnymi potrzebami pedagogicznymi, którzy chcą rozpocząć pracę lub podjąć naukę zawodu.

Perspektywy programu/perspektywy dla uczestników: Projekt nominowany w 2011 do nagrody Deutscher Schulpreis.

10) SKOCZEK PRZEZ PRZESZKODY

Nazwa w języku niemieckim: Hürdenspringer

Instytucja prowadząca/podmiot odpowiedzialny: Spółka użytku publicznego: Unionhilfswerk Sozialeinrichtungen gGmbH, Berlin

Data powołania programu: 2009

Zasięg terytorialny: Berlin, Neukölln-Nord

Czas uczestnictwa w programie: 12 miesięcy

Krótki opis: Dobrowolnie angażujący się mentorzy towarzyszą przynajmniej przez rok młodym ludziom w procesie orientacji zawodowej i podczas zdobywania miejsca praktycznej nauki zawodu lub stworzenia innych trwałych perspektyw rozwojowych.

Wykorzystywane narzędzia edukacyjne: Uczniowie (podopieczni) przygotowywani są do udziału w projekcie i następnie dopasowywani do mentorów. Z kolei mentorzy zapoznają się z najważniejszymi aspektami projektu i jego uczestnikami w trakcie szkolenia wstępnego, trwającego ok. 26 godzin. W trakcie trwania pracy tandemów oferowane są praktyczne spotkania zarówno dla podopiecznych, jak i mentorów. Mentorzy mogą ponadto skorzystać z superwizji. Dla podopiecznych oferowane są również korepetycje, szkolenia z procesów rekrutacji, szkolenia w zdobywaniu kompetencji i poszerzaniu potencjału, pracy w grupie i np. wspólne wyjścia do kina.

Grupa docelowa: Zainteresowani uczniowie z klasy 9, 10 lub 11 (mający około 15-17 lat).

Wymagania wobec uczestników i podopiecznych: Uczniowie ze szkół partnerskich projektu oraz uczący się zawodu z Berlina z dzielnicy Neukölln.

Perspektywy programu/perspektywy dla uczestników: Od początku projektu (2009) udział wzięło w nim łącznie 207 tandemów, projekt został pozytywnie oceniony przez jednostkę zewnętrzną. 90% podopiecznych zbudowało trwałe perspektywy rozwojowe (stan 2012); w marcu 2013 działało 58 aktywnych tandemów w szkołach partnerskich, z tego 12 w ramach mentoringu osób uczących się zawodu.

VI. CZĘSTE PYTANIA (FAQ)

PYTANIA DOTYCZĄCE MENTORA

1) Kto może zostać mentorem?

Zasadniczo mentorem może zostać każda osoba dorosła. Chcąc zaangażować się w roli mentora, najistotniejszymi warunkami są: wystarczająca ilość czasu (na początku około trzech godzin w tygodniu) i zainteresowanie pracą z młodymi ludźmi. Mentorzy powinni ponadto posiadać doświadczenie zawodowe, łatwo nawiązywać kontakty, wykazywać się cierpliwością, otwartością.

2) Jakie zadania ma mentor?

Mentorzy powinni być dla podopiecznych indywidualnymi przewodnikami, tak by mogli oni zyskać na ich doświadczeniu zawodowym i życiowym, dzięki ich pomocy umieli uświadomić sobie, jakie są ich mocne i słabe strony, wyznaczyć sobie cele. Mentorzy wspierają młodych ludzi w podejmowaniu własnej inicjatywy, wzmacniają ich w identyfikacji i przełamywaniu zahamowani, szczególnie w okresie rozpoczynania życia zawodowego.

3) Ile czasu muszę mieć jako mentor?

Średnio powinno się spędzać z podopiecznym 1-2 godziny tygodniowo. Dodatkowo należy sobie przeznaczyć czas na telefony czy maile od podopiecznych – ok. 2h tygodniowo. Warto, by mentor uczestniczył w cyklicznych spotkaniach, szkoleniach czy supervizji związanych z programem. Na powyższe należy przeznaczyć ok. 8h na kwartał, czyli ok. 32h przez cały rok trwania programu.

4) Czy mogę zaproponować jako mentorów przyjaciół, kolegów lub znajomych?

Tak, oczywiście. Pracownicy projektu będą wdzięczni za wszelkie informacje dotyczące innych osób zainteresowanych programem mentoringowym.

5) Mam urlop w trakcie warsztatu dla mentorów lub z innych powodów nie mogę wziąć w nim udziału. Czy mimo to mogę zostać mentorem?

Nie można wziąć udziału w programie mentoringowym bez ukończenia warsztatów dla mentorów. Jest to warunek konieczny. Jednak w zależności od ilości par tworzonych w programie, mogą odbywać się dodatkowe szkolenia. Prosimy śledzić naszą stronę internetową.

6) Na jak długo zobowiązuję się do pracy jako mentor?

Z reguły praca mentora trwa 10-12 miesięcy (średnio 11 miesięcy jedna edycja programu). Po tym jak młodzi ludzie zakończą udział w programie, mentor może nadal pozostawać w kontakcie z podopiecznym. Mentor może również wziąć udział w kolejnej edycji programu.

7) Jak się nauczyć podejścia do tych młodych ludzi bez uprzedzeń?

Podejście do podopiecznych bez uprzedzeń jest ważnym tematem treningu dla mentorów. Na treningu mentor dowie się, w jaki sposób rozmawiać z podopiecznym.

8) Czy jako mentor otrzymam wynagrodzenie?

Nie, praca mentora jest pracą społeczną. Trening dla mentorów i superwizja są dla nich oczywiście bezpłatne. Zwrot kosztów dojazdu przewidziany jest w związku z uczestnictwem w warsztatach oraz spotkaniach z podopiecznym.

9) Do kogo mentor może się zwrócić w trudnych sytuacjach?

W trudnych sytuacjach proszę się najpierw zwrócić do pracowników projektu. Porady, jak reagować w trudnych sytuacjach, zostaną podane podczas szkolenia. Tam również poznacie Państwo pracownika biura, z którym możecie kontaktować się osobiście każdorazowo w przypadku wystąpienia problemów.

10) W jaki sposób mogę porozmawiać z innymi mentorami o programie?

Pracownicy biura organizują w regularnych odstępach imprezy, na których mentorzy mają możliwość wymienienia się doświadczeniami. Jeśli wszyscy mentorzy wyrażą zgodę, będzie można wymienić się również numerami telefonów i mailami.

11) Czy muszę się skontaktować z rodziną podopiecznego?

W normalnych przypadkach nie trzeba kontaktować się z rodziną podopiecznego. Jeśli mentor ma jednak wrażenie, że taki kontakt jest z określonych powodów pożądany, koniecznie powinien najpierw zwrócić do pracowników biura i fakt ten z nimi uzgodnić.

12) Gdzie znajdę bazę mentorów?

Bazę mentorów można znaleźć na stronie Fundacji na rzecz Collegium Polonicum, w zakładce programy – Mentoring: www.fundacjapc.org/pl/programy/edukacja-i-rynek-pracy/mentoring. Strona zawiera profile osobowościowe osób, które chcą zostać mentorami.

PYTANIA DOTYCZĄCE PODOPIECZNEGO

1) Według jakich kryteriów wybiera się podopiecznych?

Do programu kwalifikowane są osoby bezrobotne poniżej 25 roku życia. Warunkami koniecznymi są: odpowiednia motywacja i gotowość do przejęcia odpowiedzialności za własne życie, chęć rozwijania się.

2) Do kogo jest skierowany projekt mentoringu?

Program skierowany jest głównie do młodzieży i młodych dorosłych w wieku od 18 do 25 lat, którzy są zarejestrowani jako bezrobotni w powiatowym urzędzie pracy.

3) Jak się zachować, jeśli podopieczny ma problemy (narkotyki, problemy w domu, problemy psychiczne)?

Podczas szkolenia mentor otrzyma podstawowe informacje na ten temat. W przypadku konkretnych pytań i problemów należy zwrócić się do pracowników projektu.

4) Jakie finansowe zabezpieczenie mają podopieczni podczas udziału w programie?

Z tytułu udziału w programie podopieczni nie otrzymują żadnych pieniędzy. Podczas stażu otrzymują stypendium.

5) Czy podopiecznym pomagają ich rodziny?

Jest to bardzo różnie. Niektórzy otrzymują bardzo duże wsparcie ze strony rodziny, czasem rodzice chcą otrzymywać informacje od pracowników projektu o rozwoju i szansach swojego dziecka. Niektórzy podopieczni są mocniej związani z kręgiem przyjaciół, ale również tam w bardzo różnym stopniu rozmawiają o swoich problemach ze znalezieniem pracy.

PYTANIA DOTYCZĄCE TANDEMU MENTOR - PODOPIECZNY

1) Gdzie mam się spotykać z podopiecznym?

Mentor i podopieczny mogą zdecydować, gdzie chcą się spotykać. Mogą skorzystać z pomieszczeń projektu lub spotkać się w miejscu publicznym. Spotkania nie mogą się jednak odbywać w miejscach prywatnych.

2) Co robić w trakcie spotkań z podopiecznym?

Spotkania mentora z podopiecznym służą wzajemnemu poznaniu się, budowaniu zaufania, definiowaniu mocnych i słabych stron oraz pomocy udzielanej podopiecznemu w poszukiwaniu własnej drogi rozwoju i planowania kariery zawodowej.

3) Na ile intensywna może być relacja między podopiecznym i mentorem?

Relacje między mentorem i podopiecznym powinny charakteryzować się szacunkiem i uznaniem obu stron. Mentor nie zabiega o osobiste relacje z podopiecznym i oddala próby takiego zbliżenia się ze strony podopiecznego. Temat „bliskość i dystans” omawiany jest w ramach treningu dla mentorów.

4) Jaką pomoc otrzymam w ramach spotkań z podopiecznym?

Oprócz informacji zdobytych na treningu dla mentorów pomocą służą przede wszystkim przygotowane dla mentorów materiały. Są tam zawarte przykładowe ćwiczenia i pomysły rozmów oraz wskazówki i rady dotyczące dokumentacji spotkań. Ponadto regularne spotkania mentorów i superwizja – również służą wymianie informacji.

5) Jak przebiega dobór mentorów i podopiecznych?

Mentorzy i podopieczni mają możliwość zdefiniowania na wstępie swoich preferencji dotyczących tandemów. Mentor nie ma jednak prawa wyszukania sobie podopiecznego, również podopieczni nie mają prawa do wyszukania sobie mentorów. Tandemy dobierają pracownicy projektu na podstawie wzajemnych oczekiwań, życiorysów, preferencji, doświadczeń.

6) Czy mogę zrezygnować z tandemem, jeśli jestem niezadowolony z doboru?

Jeśli mentor chce zmienić partnera tandemem, należy zwrócić się do pracowników projektu. Pracownicy po omówieniu przyczyn mogą zdecydować o dokonaniu innego przydziału (powinno to mieć miejsce na początku relacji). Mentor nie ma jednak prawa doboru konkretnego podopiecznego.

7) Czy opracowany jest harmonogram, co należy zrobić w trakcie programu mentoringu?

Pomoc w kwestii organizacji spotkań z podopiecznymi udzielana jest zarówno na treningach jak i obszernie opisana jest w materiałach, rozdawanych i omawianych w trakcie treningów.

8) Czy mogę wycofać się z programu?

Dla podopiecznego nieprzerwana opieka mentora jest ogromnie istotna. Jeśli mentor musi wycofać się z programu np. z powodów osobistych, należy jak najwcześniej umówić się na rozmowę z pracownikami biura. Mentorowi jest udzielana wszelka pomoc, aby wzmocnić jego kompetencje i pomoc znaleźć rozwiązanie ewentualnych trudności. Rezygnacja jest ostatecznością.

9) Czego podopieczni oczekują od mentorów?

Oczekiwania podopiecznych w stosunku do mentorów są bardzo różne. Dla podopiecznych mentor jest przede wszystkim osobą, której ufają, chcą z nią rozmawiać, uczyć się od niej, szanują ją.

10) Czy mentor i uczeń powinni się lubić?

Niekoniecznie. Kluczowy dla mentoringu jest wzajemny szacunek oraz wysiłek, aby zrozumieć siebie nawzajem. Oczywiście dobre relacje w parze są bardzo przydatne, ponieważ pozwalają na satysfakcjonującą, ale niekoniecznie bardziej efektywną, pracę. Trzeba również zaznaczyć, że wiele głębokich przyjaźni powstało z relacji mentoringowej, mimo że początkowo obie strony miały do siebie spore obiekcje.

11) Czy mentor może mieć więcej niż jednego ucznia w tym samym czasie?

Tak, ale musi to być doświadczony mentor. Jest bardzo trudno utrzymać jakość relacji, jeśli mentor ma zbyt wielu podopiecznych, szczególnie jeśli robi to pierwszy raz.

12) Jak długo powinna trwać jedna sesja mentoringowa?

Od godziny do dwóch.

VII. ZAWARTOŚĆ PŁYTY CD

Na załączonej do niniejszego podręcznika płycie CD znajdują się:

I. Podstawy prawne:

- 1) Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, Dz.U.2014, poz. 1118
- 2) Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z dnia 20 kwietnia 2004 r., Dz.U. 2014, poz.598
- 3) Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dn. 15 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oferty i ramowego wzoru umowy dotyczących realizacji zadania publicznego oraz wzoru sprawozdania z wykonania tego zadania, Dz. U. Nr 6, poz. 25.

II. Wersje elektroniczne załączników wyszczególnionych w treści podręcznika:

1) Załączniki dotyczące mentorów:

- Formularz zgłoszeniowy mentora.
- Arkusz oceny mentora.
- Porozumienie o wykonywaniu świadczeń wolontarystycznych z Kodeksem etycznym mentora.
- Wzór zaświadczenia dla mentora.

2) Załączniki dotyczące podopiecznych:

- Formularz zgłoszeniowy uczestnika programu mentoringu.
- Porozumienie o realizacji programu mentoringowego.
- Wzór zaświadczenia dla podopiecznego.

3) Załączniki do relacji mentoringowej

- Przykładowy kontrakt.
- Karta celów mentoringu.
- Sprawozdanie mentora z pracy z podopiecznym.
- Karta usługi superwizji.

4) Załączniki do warsztatów:

- Przykładowy program warsztatów wstępnych mentorów.
- Przykładowy program warsztatów wstępnych dla podopiecznych.
- Przykładowy program warsztatów wstępnych – integracja par.
- Przykładowy program cyklu 8 warsztatów dla podopiecznych w trakcie realizacji programu.

- Przykładowy program cyklu 2 warsztatów dla par w trakcie realizacji.
- Przykładowy program warsztatów na zakończenie.
- Ankieta na rozpoczęcie warsztatu dla mentorów.
- Ankieta na zakończenie warsztatu dla mentorów.
- Ankieta na rozpoczęcie warsztatu dla podopiecznych.
- Ankieta na zakończenie warsztatu dla podopiecznych.

5) Załączniki dotyczące ewaluacji programu:

- Ankieta zbiorowa na rozpoczęcie programu mentoringu (ex-ante).
- Ankiety zbiorowa w trakcie realizacji program (on-going).
- Formularz wywiadu w trakcie realizacji program (on-going).
- Ankieta zbiorowa na zakończenie programu mentoringu (ex-post).
- Formularz wywiadu na zakończenie programu mentoringu (ex-post).

6) Załączniki dotyczące otwartego konkursu ofert:

- Wzór oferty realizacji zadania publicznego.
- Wzór umowy o wsparcie/powierzenie realizacji zadania publicznego.
- Wzór sprawozdania z wykonania zadania publicznego.

VIII. BIBLIOGRAFIA

1. Bennewicz M., „Coaching i mentoring w praktyce”, Warszawa 2011.
2. Czarkowska Lidis, Wujec Bożena, „Kiedy możliwa jest Zmiana? Od struktury sesji do energii zmiany w Coachingu”, Coaching Review 3/2011.
3. Clutterbuck D., „Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami”, Warszawa 2002.
4. Karwala S., „Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej”, Nowy Sącz 2007.
5. Karwala S., „Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty”, Nowy Sącz 2009r.
6. Megginson D., Clutterbuck D., Garvey B, Stokes P, Garrett-Harris R. - Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny, Poznań 2008.
7. Sołtys A., Tarkowska M. – „Mentoring w praktyce, ścieżka kształcenia mentorów i peer-mentorów dla grup defaworyzowanych”, Łódź 2008.
8. Thorpe S., Clifford J., „Podręcznik coachingu”, Poznań 2004.

STRONY INTERNETOWE:

1. Kowalski P.W. - Każdy potrzebuje mentora, http://www.thecoach.pl/kazdy_potrzebuje_mentora.html.
2. Mentoring jako droga do sukcesu, <http://www.polkadot.pl/pl/layout/set/print/content/view/full/71029>.
3. Mentoring? To takie proste! Raport Dobrych Praktyk z realizacji projektu „Upowszechnienie i promocja idei mentoringu w biznesie na Lubelszczyźnie i Podkarpaciu”, www.mentoringwbiznesie.pl.
4. Poradnik „Mentoring 45+”, <http://www.cyberreka.tratwa.org/files/image/mentoring45+PL1350.pdf>.
5. Program „Mentoring dla studenta” <http://www.biurokarier.wroclaw.pl/projekty/mentoring-dla-studentow/informacje-ogolne>.
6. Sadecka S., „Mentoring krok po kroku”, <http://www.miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=48>.
7. Szymanowska M., „Mentoring jako droga do sukcesu”, http://londynek.net/czytelnia/Mentoring+jako+droga+do+sukcesu+czytelnia+news,/czytelnia/article?jdnews_id=3287473_
8. Zielonka A. - Mentoring, czyli naturalna kolej rzeczy w organizacji uczącej się, www.oditk.pl/pl/arttykul/25/Mentoring,+czyli+naturalna+kolej+rzeczy+w+organizacji+ucz%C4%85cej+si%C4%99.
9. Portal www.rynekpracy.org
10. Portal www.institutobywatelski.pl

IX. WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW

- 1) Załączniki dotyczące mentorów:
 - Załącznik 1.1 – Formularz zgłoszeniowy mentora
 - Załącznik 1.2 – Arkusz oceny mentora
 - Załącznik 1.3 – Porozumienie o wykonywaniu świadczeń wolontarystycznych z Kodeksem etycznym mentora
 - Załącznik 1.4 – Wzór zaświadczenia dla mentora
- 2) Załączniki dotyczące podopiecznych:
 - Załącznik 2.1 – Formularz zgłoszeniowy uczestnika programu mentoringu
 - Załącznik 2.2 – Porozumienie o realizacji programu mentoringowego
 - Załącznik 2.3 – Wzór zaświadczenia dla podopiecznego
- 3) Załączniki do relacji mentoringowej
 - Załącznik 3.1 – Przykładowy kontrakt
 - Załącznik 3.2 – Karta celów mentoringu
 - Załącznik 3.3 – Sprawozdanie mentora z pracy z podopiecznym
 - Załącznik 3.4 – Karta usługi superwizji
- 4) Załączniki do warsztatów:
 - Załącznik 4.1 – Przykładowy program warsztatów wstępnych mentorów
 - Załącznik 4.2 – Przykładowy program warsztatów wstępnych dla podopiecznych
 - Załącznik 4.3 – Przykładowy program warsztatów wstępnych – integracja par
 - Załącznik 4.4 – Przykładowy program cyklu 8 warsztatów dla podopiecznych w trakcie realizacji programu
 - Załącznik 4.5 – Przykładowy program cyklu 2 warsztatów dla par w trakcie
 - Załącznik 4.6 – Przykładowy program warsztatów na zakończenie
 - Załącznik 4.7 – Ankieta na rozpoczęcie warsztatu dla mentorów
 - Załącznik 4.8 – Ankieta na zakończenie warsztatu dla mentorów
 - Załącznik 4.9 – Ankieta na rozpoczęcie warsztatu dla podopiecznych
 - Załącznik 4.10 – Ankieta na zakończenie warsztatu dla podopiecznych
- 5) Załączniki dotyczące ewaluacji programu:
 - Załącznik 5.1 – Ankieta zbiorowa na rozpoczęcie programu mentoringu (ex-ante)
 - Załącznik 5.2 – Ankiety zbiorowa w trakcie realizacji program (on-going)
 - Załącznik 5.3 – Formularz wywiadu w trakcie realizacji program (on-going)
 - Załącznik 5.4 – Ankieta zbiorowa na zakończenie programu mentoringu (ex-post)
 - Załącznik 5.5 – Formularz wywiadu na zakończenie programu mentoringu (ex-post)
- 6) Załączniki dotyczące otwartego konkursu ofert:
 - Załącznik 6.1 – Wzór oferty realizacji zadania publicznego
 - Załącznik 6.2 – Wzór umowy o wsparcie/powierzenie realizacji zadania publicznego
 - Załącznik 6.3 – Wzór sprawozdania z wykonania zadania publicznego

Data wpływu:

FORMULARZ ZGŁOSZENIOWY MENTORA

Imię i nazwisko:

Nr telefonu:

Adres e-mail:

Jestem zainteresowany/a uczestnictwem w programie Mentoring, ponieważ...

.....
.....
.....
.....

Moja obecna sytuacja zawodowa:

.....
.....
.....
.....

Posiadam już doświadczenie z mentoringiem:

.....
.....
.....
.....

ARKUSZ OCENY MENTORA

1. Imię i nazwisko kandydata na mentora:
2. Osoba przeprowadzająca wywiad:
3. Data wywiadu:

Na początku wywiadu należy upewnić się, że osoba, z którą rozmawiamy zgadza się na wywiad. Należy również zapewnić, iż udział w wywiadzie jest dobrowolny. W każdej chwili potencjalny mentor może wywiad przerwać lub nie odpowiedzieć na zadane pytanie.

Na początku zawsze należy również przedstawić zasady przeprowadzania wywiadu, osoby uczestniczące w rozmowie oraz krótko opowiedzieć o swoim programie mentoringowym.

1. **Motywacja do pracy społecznej**

Na początku należy dokładnie wypytać kandydata o chęć pracy jako wolontariusz oraz o motywę zgłoszenia się do programu. Silna motywacja sprzyja bowiem pozostawaniu w programie do końca.

Warto rozpocząć od następujących pytań:

- *Co skłoniło Pana/ią do przestania zgłoszenia?*
- *Co Pan/i wie na temat programu mentoringu?*
- *Na czym Pana/i zdaniem polega praca mentora?*
- *Jak Pan/i wyobraża sobie pracę mentora?*

Inne przykładowe pytania:

- *Co Pan/i myśli o pracy wolontariusza?*
- *W jakim stopniu jest Pan/i w stanie zaangażować się społecznie?*
- *Ile czasu jest Pan/i poświęcić w miesiącu na prace społeczne?*
- *Na jak długo chce Pan/i zaangażować się w pracę społeczną?*

<i>Kryterium oceny</i>	<i>Ocena prowadzącego wywiad nr 1</i>	<i>Ocena prowadzącego wywiad nr 2</i>	<i>Średnia ocen</i>	<i>Komentarz</i>
<i>Motywacja do pracy społecznej</i>				

Ocenę dokonuje się na skali od 1 do 5, gdzie 1 to ocena najniższa (np. bez motywacji), a 5 ocena najwyższa. Należy pamiętać, iż każdorazowo ocena jest subiektywna zarówno ze strony prowadzących ocenę, jak i samego kandydata. Chodzi o stwierdzenie, czy kandydat na mentora ma zasoby, aby pomóc swojemu podopiecznemu. **Należy również od razu wyjaśniać zasady pracy mentora, aby kandydat mógł ocenić, czy podoła zadaniu.**

2. Kompetencje zawodowe:

W wywiadzie należy zapytać o wykształcenie, doświadczenie zawodowe i inne ważne z punktu widzenia programu mentoringowego czynniki. Przykładowo, jeśli zależy nam na mentorach, którzy mieli do czynienia z młodymi pracownikami, to powinniśmy zadać pytanie dotyczące kontaktów z młodymi osobami.

Przykładowe pytania, które można zadać na tym etapie:

- *Proszę coś opowiedzieć o Panu/i wykształceniu/doświadczeniu zawodowym.*
- *Jakie ma Pan/i wykształcenie i/lub doświadczenie zawodowe?*
- *Czym się Pan/i zajmuje zawodowo?*
- *Jakie ma Pan/i doświadczenie w kontaktach/pracy z grupą?*
- *W jakim stopniu Pana/i wykształcenie/doświadczenie mogą pomóc w pracy z grupą?*
- *Jakie ma Pan/i inne doświadczenia (np. życiowe), które mogłyby pomóc Panu/i w pracy z grupą osób?*

<i>Kryterium oceny</i>	<i>Ocena prowadzącego wywiad nr 1</i>	<i>Ocena prowadzącego wywiad nr 2</i>	<i>Średnia ocen</i>	<i>Komentarz</i>
<i>Wykształcenie</i>				
<i>doświadczenie zawodowe</i>				
<i>Opcjonalnie: inne doświadczenia</i>				

Ocenę dokonuje się na skali od 1 do 5, gdzie 1 to ocena najniższa (np. bez wykształcenia, bez doświadczenia w interesującym nas aspekcie), a 5 ocena najwyższa. Należy pamiętać, iż każdorazowo ocena jest subiektywna zarówno ze strony prowadzących ocenę, jak i samego kandydata. Chodzi o stwierdzenie, czy kandydat na mentora ma zasoby, aby pomóc swojemu podopiecznemu.

3. Kompetencje ogólne:

Po pytaniach dotyczących wykształcenia i doświadczenia można zadawać szereg pytań pomocniczych, które pozwolą na ocenę kompetencji „miękkich”. Mogą to być pytania, które wynikają tematycznie z poprzednich wypowiedzi mentora. Mogą to być też pytania o zainteresowania, spędzanie czasu wolnego itp. Na ich podstawie można wypełnić poszczególne kryteria oceny, a można posłużyć się pytaniami zamieszczonymi poniżej:

Kryterium oceny	Ocena prowadzącego wywiad nr 1	Ocena prowadzącego wywiad nr 2	Średnia ocen	Komentarz
1. Aktywne słuchanie Słuchanie bez nagłego przerywania rozmówcy, dawanie poczucia zrozumienia wypowiedzianych kwestii m.in. poprzez formułowanie odpowiednich pytań.				
2. Precyzyjne przekazywanie informacji Umiejętność wypowiadania się w sposób jasny i spójny, bez zniekształceń powodujących nieporozumienia.				
Przykładowe pytania do kryterium nr 1 i 2:	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Jak zazwyczaj rozmawia Pan/i ze swoimi pracownikami/współpracownikami/znajomymi?</i> • <i>Jak oceniłby/aby Pan/i swój sposób komunikowania się z pracownikami/współpracownikami/znajomymi?</i> 			
3. Relacje z innymi ludźmi Umiejętność ułożenia dobrych stosunków w miejscu pracy, posiadanie przyjaciół i znajomych.				
Przykładowe pytania:	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Jak spędza Pan/i czas wolny?</i> • <i>Jak ocenia Pan/i swoje relacje z pracownikami/współpracownikami/znajomymi?</i> • <i>Jak Pan/i ocenia atmosferę w Pana/i miejscu pracy?</i> • <i>Jaki styl pracy/funkcjonowania Pan/i preferuje: samodzielny czy w grupie? Z czego to wynika?</i> 			
4. Planowanie Umiejętność planowania działań sprawnie, z				

wystarczającym wyprzedzeniem. Skuteczne planowanie wiąże się również z określaniem hierarchii ważności zadań i umiejętnością ustalania celów i sposobów ich realizacji.				
Przykładowe pytania:	<ul style="list-style-type: none"> • Jak planuje Pan/i swoje zadania? • Jak wygląda Pana/i przykładowy dzień? • Jakim osiągnięciem/ami może się Pan/i pochwalić? Jak do tego doszło? • Nad czym Pan/i pracuje obecnie? • Jak dzieli się Pan/i obowiązkami w swoim zespole/grupie? • Jak Pan/i ocenia swoje umiejętności zarządzania czasem? 			
5. Motywowanie Umiejętność doceniania indywidualnego wkładu danej osoby w realizację zadań.				
Przykładowe pytania:	<ul style="list-style-type: none"> • W jaki sposób docenia Pan/i zazwyczaj swoich pracowników/współpracowników/znajomych? • Jak motywuje Pan/i pracowników/współpracowników/znajomych do pracy/podjęcia konkretnego wyzwania/wspólnej pracy nad ...? 			
6. Ocenianie Wyrażanie opinii na temat postaw, zachowań, umiejętności danej osoby; określanie zarówno mocnych, jak i słabych stron danej osoby.				
Przykładowe pytania:	<ul style="list-style-type: none"> • Jak zazwyczaj wygląda ocena pracy w Pana/i zespole? • Jak weryfikuje Pan/i wkład w pracę nad zadaniem konkretnego pracownika/współpracownika/znajomego? 			
7. Udzielanie informacji zwrotnych Umiejętność szczerego, nieraniącego drugą stronę wyrażania informacji zarówno pozytywnej, jak i negatywnej, będącej reakcją na zaistniałą sytuację.				
Przykładowe pytania:	<ul style="list-style-type: none"> • Jeśli się coś Panu/i nie podoba w zachowaniu danej osoby, to w jaki sposób zwraca Pan/i uwagę? • Czy zdarzyło się Panu/i kogoś skrytykować? Jeśli tak, to jak ta sytuacja wyglądała? • Czy zdarzyło się Panu/i kogoś pochwalić? Jeśli tak, to jak ta 			

	<i>sytuacja wyglądała?</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Jak Pan/i ocenia swoją umiejętność udzielania informacji zwrotnych?</i> 			
8. Dzielenie się wiedzą Chętne i otwarte przekazywanie zgromadzonych informacji, uwzględniające poziom wiedzy odbiorcy i dostosowane formą przekazu do odbiorcy.				
Przykładowe pytania:	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Czy zdarzyło się Panu/i kiedyś, że ktoś poprosił Pana/iq o radę? Jeśli tak, to jak ta sytuacja wyglądała?</i> • <i>Jak często zdarza się, że ktoś o coś Pana/iq pyta?</i> • <i>Jak Pan/i myśli, jak oceniają Pana/iq pracownicy/współpracownicy/znajomi pod kątem dzielenia się wiedzą i doświadczeniem?</i> 			
9. Elastyczność w działaniu Szybkie przystosowanie się do nowych zadań i warunków, ocenianie sytuacji z różnych punktów widzenia.				
Przykładowe pytania:	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Jak często musi Pan/i przystosowywać się do nowych warunków działania?</i> • <i>Jak Pan/i ocenia, w jakim stopniu jest Pan/i elastyczna w działaniu?</i> • <i>W jaki sposób podejmuje Pan/i decyzje?</i> • <i>Jak szybko dostosowuje się Pan/i do nowych warunków działania?</i> • <i>W jaki sposób szuka Pan/i rozwiązań w trudnych momentach w pracy/życiu?</i> 			
10. Innowacyjność Bycie inicjatorem, pomysłodawcą. Podejmowanie wyzwań, szukanie lepszych rozwiązań.				
Przykładowe pytania:	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Jak często inicjuje Pan/i jakieś działania?</i> • <i>Kto w Pana/i firmie/domu jest pomysłodawcą większości działań?</i> • <i>Czym są dla Pana/i wyzwania?</i> 			

Ocenę dokonuje się analogicznie do poprzedniego pytania na skali od 1 do 5. Ważne jest, aby osoba przeprowadzająca wywiad zadawała konkretne pytania dotyczące danej kompetencji.

Przykład:

Prowadzący wywiad: Jak Pan/i planuje swoje zadania w pracy? (kryterium 4)

Kandydat: Nie planuję. Przychodzę do pracy i robię po kolei to, co jest.

Prowadzący wywiad: A proszę opowiedzieć o takim standardowym dniu w pracy.

Kandydat: ...

Słowa kandydata wskazują, iż może on mieć słabe umiejętności planowania (wypowiedź w zdaniu pierwszym). Niemniej jednak zawsze należy się dopytać od czego to zależy. Być może kandydat pracuje w takim systemie, które uniemożliwia mu planowanie. Wtedy należy się dopytać o planowanie w innych dziedzinach życia i na tej podstawie dopiero stwierdzić, jaki poziom danej umiejętności reprezentuje kandydat na mentora.

4. Stosunek do grupy docelowej (przekonania, stereotypy, uprzedzenia).

Kryterium oceny	Ocena prowadzącego wywiad nr 1	Ocena prowadzącego wywiad nr 2	Średnia ocen	Komentarz
Stosunek do grupy docelowej				

Ocenę dokonuje się analogicznie do poprzedniego pytania na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza brak wiedzy na temat grupy docelowej lub posługiwanie się wyłącznie stereotypami, a 5 oznacza częste kontakty z grupą docelową oraz zauważanie różnorodności w tej grupie.

Przykładowe pytania:

- *Co Pan/i wie na temat?*
- *Co Pan/i myśli o pracy z ...?*
- *Czy miał/a Pan/i kontakt z ...? Jeśli tak, to jak to wyglądało? Jakie ma Pan/i spostrzeżenia na ten temat?*
- *Co Pana/i zdaniem jest problemem w grupie ...?*
- *Jak Pan/i wyobraża sobie pracę z ...?*
- *Co może stanowić wyzwanie, a co zagrożenie w pracy z grupą ...?*

Na zakończenie wywiadu możemy udzielić kandydatowi na mentora od razu informacji zwrotnej lub podać termin, w jakim to zrobimy. Należy dokładnie ustalić sposób przekazania informacji zwrotnej (np. czy zrobimy to telefonicznie, osobiście, listownie czy mailowo). Warto również docenić czas, jaki poświęcił dla nas mentor i podziękować mu za udział w rozmowie.

POROZUMIENIE O WYKONYWANIU ŚWIADCZEŃ WOLONTARYSTYCZNYCH¹

zawarte w dniu w pomiędzy z siedzibą w....., KRS....., reprezentowaną przez....., zwaną dalej Korzystającym, a, PESEL....., zamieszkałym/ą, zwanym/ą dalej Wolontariuszem.

Wstęp

Korzystający oświadcza, że jest podmiotem na rzecz którego zgodnie z art. 42 ust. 1 Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r. mogą być wykonywane świadczenia przez wolontariuszy.

Wolontariusz oświadcza, że posiada kwalifikacje niezbędne do wykonywania powierzonych niżej czynności.

Wolontariat wykonywany jest w ramach.....

Mając na względzie ideę wolontariatu, u podstaw której stoi dobrowolne, bezpłatne wykonywanie czynności, a także biorąc pod uwagę charytatywny charakter wykonywanych przez wolontariuszy świadczeń Strony porozumienia uzgadniają, co następuje:

§ 1

1. Korzystający powierza wykonanie Wolontariuszowi, a Wolontariusz dobrowolnie podejmuje się wykonania na rzecz Korzystającego następujących czynności: przeprowadzenie procesu mentoringowego z podopiecznym, wskazanym przez Korzystającego. Proces trwa od do W tym czasie Wolontariusz ma obowiązek spotkać się osobiście ze swoim podopiecznym co najmniej razy w ciągu miesiąca (co najmniej razy). Miejsce spotkań ustala Wolontariusz z podopiecznym.
2. Dodatkowo Wolontariusz zobowiązuje się w ramach programu do²:
 - Uczestnictwa w warsztatach wstępnych w wymiarze 24 godzin dydaktycznych;
 - Uczestnictwa w warsztatach na zakończenie w wymiarze 6 godzin dydaktycznych;
 - Uczestnictwa w działaniach ewaluacyjnych programu (odpowiadanie na maile, telefony, ewentualny udział w spotkaniach podsumowujących, wypełnianie sprawozdań, ankiet ewaluacyjnych);

- Przestrzegania zasad etycznych wskazanych w załączniku nr 1.
- Łączny czas pracy, który Wolontariusz powinien sobie przeznaczyć na wykonywanie w/w czynności to minimum 6 h zegarowych (średnio 9h/miesięcznie).

§ 2

Z uwagi na charakter i ideę wolontariatu:

1. Wolontariusz jest obowiązany wykonywać uzgodnione czynności osobiście.
2. Wolontariusz za swoje czynności nie otrzyma wynagrodzenia.

§ 3

1. Korzystający zobowiązuje się zapewnić Wolontariuszowi bezpieczne i higieniczne warunki wykonywania przez niego świadczeń.
2. Korzystający zobowiązuje się zapewnić Wolontariuszowi³:
 - zwrot kosztów dojazdu, zapewnienie noclegu i wyżywienia podczas warsztatów na rozpoczęcie programu;
 - zwrot kosztów dojazdu związany ze spotkaniami z podopiecznym;
 - możliwość zmiany podopiecznego w przypadku wystąpienia konfliktu interesów lub z innych ważnych przyczyn.
3. Korzystający ma obowiązek ubezpieczyć wolontariusza od następstw nieszczęśliwych wypadków⁴.
4. Korzystający zapewnia wolontariuszowi ubezpieczenie zdrowotne, w terminie dni od dnia zawarcia Porozumienia⁵.

§ 4

Wolontariusz zobowiązuje się do zachowania w tajemnicy informacji, które uzyskał w związku z wykonywaniem świadczeń na rzecz Korzystającego, a które stanowią tajemnicę Korzystającego. Dotyczy to w szczególności informacji związanych z danymi osobowymi oraz informacjami pozyskanymi od podopiecznego.

§ 5

1. Porozumienie może być rozwiązane przez każdą ze Stron za 14-dniowym wypowiedzeniem z ważnych przyczyn.
2. Za ważne przyczyny Strony uznają w szczególności:
 - a) choroba lub trudna sytuacja osobista Wolontariusza;
 - b) zmiana miejsca zamieszkania/pracy Wolontariusza uniemożliwiająca dokończenie relacji mentoringowej;
 - c) nienależyte lub niezgodne z niniejszym Porozumieniem wykonywanie obowiązków przez Wolontariusza.

§ 6

Za wyrządzone szkody strony odpowiadają na zasadach określonych w Kodeksie Cywilnym.

§ 7

W sprawach nieuregulowanych przepisami Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie lub niniejszym Porozumieniem zastosowanie będą miały odpowiednie przepisy Kodeksu Cywilnego.

§ 8

Wszelkie zmiany Porozumienia będą dokonywane w formie pisemnej pod rygorem nieważności.

§ 9

Spory wynikłe ze stosowania umowy rozstrzyga Sąd powszechny w postępowaniu cywilnym.

§ 10

1. Porozumienie sporządzono w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla każdej ze Stron.
2. Wolontariusz może w każdym czasie domagać się wydania przez Korzystającego pisemnego zaświadczenia o wykonaniu świadczeń przez Wolontariusza. Zaświadczenie to na wniosek Wolontariusza zawierać będzie informację o zakresie wykonywanych świadczeń.

Załącznik nr 1 Kodeks etyczny.

KORZYSTAJĄCY

WOLONTARIUSZ

¹ Wzór przygotowany w oparciu o ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r. (Dz. U. z 2010 r. Nr 234, poz. 1536, z późn. zm.)

² Zakres dodatkowych zobowiązań wypełniany jest w zależności od wariantu programu mentoringowego (w wariantcie rozszerzonym przewidziano bowiem udział mentora w superwizjach i warsztatach dodatkowych).

³ Wolontariusz może, w formie pisemnej, zwolnić Korzystającego w całości lub w części z tych obowiązków.

⁴ Jeżeli wolontariusz wykonuje świadczenie przez okres nie dłuższy niż 30 dni (na podstawie art. 46 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie). Jeżeli porozumienie zawarte zostało na okres dłuższy niż 30 dni wolontariusz zostaje objęty na koszt państwa ubezpieczeniem społecznym od następstw nieszczęśliwych wypadków (art. 46 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz art. 2 ust. 1 pkt 12 ustawy z dnia 30.10.2002 r. o zaopatrzeniu z tytułu Wypadków lub chorób zawodowych powstałych w szczególnych okolicznościach (Dz.U. Nr 199, poz. 1674 ze zm.).

⁵ Postanowienie fakultatywne. Ubezpieczenie zdrowotne wolontariusza zależy od woli korzystającego (art. 46 ust. 1 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie). Korzystający może jednak zgłosić wolontariusza do ubezpieczenia zdrowotnego na podstawie art. 68 ust. 2 ustawy z dnia 27.08.2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz.U. z 2008 r. Nr 164, poz. 1027ze zm.), opłacając za niego składkę.

Załącznik nr 1 do Porozumienia

Kodeks etyczny mentora

1. Mentor podczas przeprowadzania programu mentoringowego powinien za każdym razem zachowywać się profesjonalnie i wykonywać zadania na najwyższym poziomie. Oznacza to akceptację dla różnorodności, respektowanie zasady równych szans oraz uważność w stosunku do podopiecznego i jego problemów.
2. Wszystkie kontakty i sprawy pomiędzy mentorem a podopiecznym powinny być poufne i prywatne. Żadna inna osoba/strona nie powinna mieć dostępu do informacji przekazywanej podczas pracy między mentorem a podopiecznym.
3. Wyjątki od powyższej zasady stanowią sytuacje, kiedy:
 - podopieczny zgodził się na piśmie, aby wykorzystywać prywatne informacje,
 - poprzez nie ujawnianie danej informacji, życie lub zdrowie jest w niebezpieczeństwie,
 - prawo uznaje, że dana informacja musi być ujawniona.
4. Prywatne relacje pomiędzy mentorem a podopiecznym nie mają prawa zaistnieć podczas programu mentoringowego. Mentor i podopieczny nie mogą być w żadnym wypadku spokrewnieni, nie powinna ich łączyć relacja partnerska, przyjaźni itp. Jeśli taka prywatna relacja powstała lub została ujawniona, to program mentoringowy jest automatycznie przerywany.
5. Przed rozpoczęciem pracy, mentor powinien wyjaśnić i omówić z podopiecznym charakter spotkań i całego programu. Żadna praca nie powinna być rozpoczynana dopóki wszystkie aspekty współpracy nie zostaną przez obie strony zaakceptowane.
6. Mentor NIE powinien zajmować się problemami, do których rozwiązania nie jest przygotowany. W takim przypadku mentor zwraca się do biura mentoringowego, superwizora lub innych instytucji o pomoc w rozwiązaniu problemu.



MENTORING
innowacyjna metoda aktywizacji

ZAŚWIADCZENIE UCZESTNICTWA W PROGRAMIE MENTORINGOWYM

Pani Anna Kowalska

brała czynny udział (nieodpłatnie) jako mentorka w programie mentoringowym i towarzyszyła podopiecznej/-mu w pomyślnym powrocie do pracy zawodowej.

W ramach programu towarzyszącego Pani Anna Kowalska brała udział w następujących zajęciach:

1. Warsztaty wprowadzające do programu mentoringowego.
2. Warsztaty łączenia w tandemy.
3. Superwizja.
4. Warsztaty z zakresu w liczbie godzin
5. Warsztaty kończące projekt.

Dziękujemy Pani Annie Kowalskiej za jej wolontarystyczne zaangażowanie!

.....
data, miejsce

.....
podpis

Załącznik 2.1 – Formularz zgłoszeniowy uczestnika programu mentoringu

Data wpływu:

FORMULARZ ZGŁOSZENIOWY UCZESTNIKA PROGRAMU MENTORINGU

Imię i nazwisko	
PESEL	
Adres zamieszkania:	ul. nr domu nr mieszkania kod pocztowy miejscowość powiat województwo
Telefon	
Adres e-mail	
Wykształcenie	<input type="checkbox"/> wyższe <input type="checkbox"/> pomaturalne <input type="checkbox"/> ponadgimnazjalne <input type="checkbox"/> gimnazjalne <input type="checkbox"/> podstawowe
Doświadczenie zawodowe	<input type="checkbox"/> brak (proszę pominąć kolejną rubrykę) <input type="checkbox"/> do 6 miesięcy <input type="checkbox"/> 6 miesięcy-1 rok <input type="checkbox"/> 1 rok – 2 lata <input type="checkbox"/> powyżej 2 lat
Opis doświadczenia zawodowego

<p>Status na rynku pracy</p>	<p><input type="checkbox"/> Bezrobotny <i>(osoba zarejestrowana w Powiatowym Urzędzie Pracy jako bezrobotna, nieucząca się w szkole, z wyjątkiem szkół dla dorosłych lub szkół wyższych w systemie wieczorowym albo zaocznym, jest pełnoletnia i nie jest emerytem)</i></p> <p><i>ile miesięcy?</i> </p> <p><input type="checkbox"/> Nieaktywny zawodowo</p> <p><i>ile miesięcy?</i> </p> <p><i>uczę się lub studiuje</i> <input type="checkbox"/> Tak <input type="checkbox"/> Nie</p>
<p>Moje zainteresowania</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Moje cechy szczególne</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Jakiego chciałabym/ chciałbym mieć mentora?</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Dlaczego chcę wziąć udział w programie?</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Data i miejscowość</p>	
<p>Podpis</p>	

POROZUMIENIE O REALIZACJI PROGRAMU MENTORINGOWEGO

Zawarte w dniu..... w pomiędzy:
....., zwanym w dalszej treści umowy „Organizatorem wsparcia”
a
....., zamieszkałym/ą w zwanym/ą
w dalszej części porozumienia „Uczestnikiem”.

§ 1 Przedmiot

1. Przedmiotem umowy jest przeprowadzenie bezpłatnego programu mentoringu dla Uczestnika.
2. Wsparcie w ramach programu..... współfinansowanego z.....

§ 2 Zobowiązania Uczestnika

1. Uczestnik zobowiązuje się do ukończenia programu mentoringowego. Oznacza to udział w spotkaniach z mentorem (co najmniej razy w miesiącu), udział obowiązkowy w warsztacie wstępnym oraz warsztacie na zakończenie oraz udział w co najmniejh warsztatów uzupełniających²⁷. W przypadku warsztatów uczestnik zobowiązany jest do potwierdzania każdorazowo obecności na zajęciach własnoręcznym podpisem na liście obecności.
2. Organizator wsparcia może usprawiedliwić nieobecność w uzasadnionych przypadkach.
3. Uczestnik oświadcza, że nie będzie uczestniczył we wsparciu pod wpływem alkoholu lub innych środków odurzających.
4. Uczestnik zobowiązuje się do przestrzegania ogólnie obowiązujących norm społecznych.
5. Uczestnik wyraża zgodę na ewaluację efektów przeprowadzonych szkoleń w okresie do od momentu ukończenia przez uczestnika wsparcia.
6. Uczestnik zobowiązuje się zachowania w tajemnicy informacji, które uzyskał w związku z relacją mentoringową. Dotyczy to w szczególności informacji związanych z danymi osobowymi oraz informacjami pozyskanymi od mentora.

§ 3 Zobowiązania Organizatora Szkolenia

1. Organizator wsparcia zobowiązuje się do przeprowadzenia bezpłatnego programu mentoringu dla Uczestnika w postaci²⁸:
 - a) Relacji mentoringowej w okresie

²⁷ Zakres obowiązków uczestnika zależy od wariantu programu mentoringowego.

²⁸ Zakres zobowiązań organizatora zależy od wariantu realizowanego programu.

- b) Warsztatu wstępnego w wymiarze 24 h
 - c) Warsztatu na zakończenie w wymiarze 6 h
 - d) Warsztatów uzupełniających w wymiarze 60 h
 - e) Maksymalnie 6-cio miesięcznego stażu.
2. Po ukończeniu wsparcia Organizator wsparcia wyda Uczestnikowi zaświadczenie ukończenia programu.
 3. Organizator wsparcia nie ponosi odpowiedzialności za rezultat przeprowadzonego programu.
 4. Organizator wsparcia zastrzega sobie możliwość zmian w programie. Organizator wsparcia informuje Uczestnika o zmianach na bieżąco za pomocą poczty elektronicznej, telefonicznie, listownie lub na stronie internetowej Projektu dostępnej pod adresem

§ 4 Kary umowne

1. W przypadku większej niż określona w § 2 ust. 1 liczby nieobecności lub złamania innych istotnych zapisów niniejszej umowy Uczestnik zobowiązuje się do pokrycia kosztów związanych z jego uczestnictwem w projekcie tj. kwoty PLN, a także do zwrotu kosztów otrzymanych materiałów szkoleniowych oraz zwrotu wypłaconych refundacji z tytułu przejazdu na spotkania i warsztaty.
2. Zapłata kosztów określonych w § 4 ust. 1 na wniosek Uczestnika może zostać przez Organizatora anulowana lub zmniejszona. Wystąpienie i zasadność przyczyn anulowania zapłaty kosztów lub ich obniżenia Organizator rozpatruje każdorazowo indywidualnie, kierując się w szczególności założeniami określonymi w Programie.

§ 5 Rozwiązanie umowy

1. Porozumienie może być rozwiązane przez każdą ze Stron za 14-dniowym wypowiedzeniem z ważnych przyczyn.
2. Za ważne przyczyny Strony uznają w szczególności:
 - a) choroba lub trudna sytuacja osobista Uczestnika;
 - b) zmiana miejsca zamieszkania/podjęcie pracy przez Uczestnika uniemożliwiająca dokończenie relacji mentoringowej;
 - c) nienależyte lub niezgodne z niniejszym Porozumieniem wykonywanie zapisów Porozumienia.

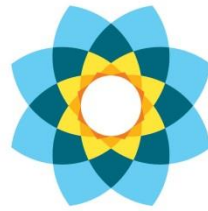
§ 6 Postanowienia końcowe

1. Wszelkie zmiany niniejszej umowy wymagają formy pisemnej pod rygorem nieważności.
2. We wszystkich sprawach nieuregulowanych w niniejszej umowie zastosowanie mają przepisy Kodeksu Cywilnego.

3. Wszelkie sprawy sporne wynikłe z niniejszej umowy strony zobowiązują się rozstrzygnąć polubownie.
4. W przypadku braku możliwości polubownego rozstrzygnięcia sporu, właściwym do jego rozstrzygnięcia jest Sąd właściwy ze względu na siedzibę Organizatora wsparcia.
5. Porozumienie wchodzi w życie z dniem jego podpisania.
6. Porozumienie zostało sporządzone w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla każdej ze stron.

.....
Podpis Organizatora

.....
Podpis Uczestnika



MENTORING
innowacyjna metoda aktywizacji

ZAŚWIADCZENIE UCZESTNICTWA W PROGRAMIE MENTORINGOWYM

Pani Maria Nowak

w okresie od do uczestniczyła w programie mentoringowym i pracowała nad osiągnięciem przez siebie celu, regularnie spotykając się w tandemie z mentorem/ką.

W ramach programu towarzyszącego Pani Maria Nowak uczestniczyła w następujących zajęciach:

1. Warsztaty wprowadzające do programu mentoringowego.
2. Warsztaty łączenia w tandemy.
3. Warsztaty z zakresu w liczbie godzin
4. Warsztaty kończące projekt.

.....
data, miejsce

.....
podpis

KONTRAKT

dotyczy partnerstwa mentoringowego pomiędzy:

podopiecznym/ą.....a mentorem/ką.....

1. W ramach projektu pracujemy ze sobą nieodpłatnie przez
2. Przewidziane są osobiste spotkania co najmniej raz w miesiącu, pozostałe ustalenia dotyczące terminów zależne są od nas.
3. O zmianach terminu i odwołaniu informujemy się w miarę możliwości 2 dni przed spotkaniem.
4. Kontaktujemy się ze sobą telefonicznie w godzinach od do
 - Numer telefonu mentora:
 - Numer telefonu podopiecznego:
5. Kontaktujemy się ze sobą mailowo wykorzystując następujące e-maile:
 - e-mail mentora:
 - e-mail podopiecznego:
6. Celem nadrzędnym wspólnych działań jest zawodowe i z tym związane, osobiste wsparcie podopiecznego/nej.
7. Podczas naszej współpracy pragniemy kierować się następującymi zasadami i dążyć do następujących celów:
 - będziemy aktywnie uczestniczyć w partnerstwie mentoringowym,
 - będziemy traktować się otwarcie i z poszanowaniem,
 - jesteśmy gotowi udzielić, a także przyjąć, konstruktywną informację zwrotną.
8. Kwestie omawiane w ramach naszego partnerstwa mentoringowego traktowane są poufnie, także po projekcie, chyba, że ustalone zostało to inaczej!
9. Jeśli, mimo starań, nie będziemy chcieli/ały kontynuować naszego partnerstwa, możemy tę umowę w każdej chwili rozwiązać. W takim wypadku odbędzie się rozmowa końcowa z pracownikiem biura programu.
10. Wymaganie odpowiedzialności przez którąkolwiek ze stron jest wykluczone.
11. Na bieżąco informujemy biuro programu o przebiegu i wynikach współpracy.

.....
data, miejscowość

.....
podpis mentora/ki

.....
podpis podopiecznej

.....
podpis organizatora programu

KARTA CELÓW MENTORINGU

Cele, które chce osiągnąć podopieczny:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....
- 7.....

Cele, które chce osiągnąć mentor:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....
- 7.....

SPRAWOZDANIE MENTORA Z PRACY Z PODOPIECZNYM/-Ą

Imię i nazwisko mentora:	
Sprawozdanie:	<input type="checkbox"/> Za I półrocze wysyłane do dnia <input type="checkbox"/> Za II półrocze wysyłane do dnia
Daty spotkań z podopiecznym/-ą:	
Założone cele na dany okres:	
Osiąganie/osiągnięcie celów:	
Zakres pracy z podopiecznym/-ą:	
Ocena pracy z podopiecznym/-ą:	
Uwagi i rekomendacje:	

KARTA USŁUGI SUPERWIZJI

Imię i nazwisko superwizora:	
Imię i nazwisko mentora/-ki:	
SPOTKANIE	
Główny problem:	
Zakres wsparcia:	
Data i godzina (od-do):	
Podpis mentora/-ki:	

PRZYKŁADOWY PROGRAM WARSZTATÓW WSTĘPNYCH DLA MENTORÓW

ZAKRES TEMATYCZNY:

Zrozumienie siebie i otaczającego świata w kontekście roli mentora. Wprowadzenie do relacji mentoringowej i podstawowe narzędzia. Określenie roli mentora w procesie wsparcia. Uświadomienie odpowiedzialności mentora oraz zakresu wolności podopiecznego.

CZAS: 16 godzin dydaktycznych (2 dni)

DZIEŃ 1

lp.	Czas	Działanie	opis/metody pracy
1.	25 minut	Wprowadzenie	Kwestie formalne i zagadnienia wprowadzające. Przedstawienie doświadczeń prowadzącego. Założenia dotyczące realizowanych zajęć.
2.	40 minut	Lodołamacze	Cześć co słyhać – Pierwszy element w drodze do komunikacji ze światem to skupienie się na drugim człowieku. Podstawą pracy mentora jest skupienie na podopiecznym. Brakujące ogniwo – szukanie punktów wspólnych w naszej przeszłości. Zawsze coś nas łączy. Można to znaleźć i wykorzystać. Od urodzenia – Co nas łączy? Co nas dzieli? Nasze sądy o innych ludziach to tylko nasze opinie i przypuszczenia.
3.	30 minut	Kontrakt	Stworzenie zestawu obowiązujących zasad. Zasady są ważne, to nie jest ostatnie spotkanie. Oczekiwania uczestników. Świadomość oczekiwań uczestników i prowadzących jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia celów.
4.	45 minut	Informacje na temat programu	Prezentacja – cele, założenia. Dodatkowo pytania i dyskusja.
5.	60 minut	Idealny mentor	Persona – stworzenie postaci idealnego mentora w celu zidentyfikowania pożądanых cech i umiejętności

6.	40 minut	Mój potencjał	Analiza SWOT – moje mocne i silne strony w pracy mentoringowej.
7.	40 minut	Moja rola	Burza mózgów dotycząca roli mentora w relacji. Odpowiedź na pytanie: kim ma być mentor?
8.	30 minut	Z czym dzisiaj przychodzę	Autoanaliza obecnego stanu oraz wpływ nastawienia i nastroju na pracę mentora. Jakie są moje oczekiwania dotyczące 3-dniowego spotkania.
9.	35 minut	Wątpliwości mentora	Praca w parach w oparciu o analizę SWOT
10.	15 minut	Zakończenie i podsumowanie	Krótkie podsumowanie i zadanie na popołudnie, odpowiedź na pytanie: dlaczego jestem mentorem?

DZIEŃ 2

lp.	czas	działanie	opis/metody pracy
1.	30 minut	Wprowadzenie	Powtórzenie materiału dnia wczorajszego. Coś dobrego – ćwiczenie na dobry początek, uczestnicy opowiadają o tym co dobrego, miłego wydarzyło się wczoraj.
2.	30 minut	Dlaczego jestem mentorem?	Krótkie wypowiedzi uczestników. Dyskusja w małych grupach. Osobista wizja mentoringu.
3.	60 minut	Stolik dla 2,3,4	Dyskusja w 2,3,4 osoby na temat zadany przez prowadzącego w określonym czasie. Podstawą do budowania komunikacji jest dobra wola i słuchanie drugiego człowieka.
4.	45 minut	Opis zwierzęcia	Uczestnicy rysują zwierzę zgodnie z opisem. Znaczenie odmiennego postrzegania rzeczywistości w pracy mentora.
5.	30 minut	Co jest ważne	Każdy indywidualnie wypisuje czego potrzebujemy, aby budować wartościowe relacje z innymi. Znaczenie poczucia własnej wartości i pozytywnego nastawienia.
6.	30 minut	Bingo z relacjami	Uczestnicy uzyskują informacje od innych, aby odpowiedzieć na kilkanaście pytań. W tym celu muszą nawiązać dobre relacje ze wszystkimi. Nawiązywanie relacji i tworzenie przyjaznej atmosfery to podstawowe umiejętności mentora.
7.	30 minut	Bariery w komunikacji	Prezentacja podstawowych barier w komunikacji. Uczestnicy znajdują przykłady z życia codziennego.

8.	30 minut	Aktywna komunikacja	Głuchy telefon. Aktywne słuchanie, zadawanie pytań i ich znaczenie na jasność przekazu.
9.	45 minut	Asertywność w mentoringu	Rodzaje postaw i ich cechy na podstawie kwestionariusza. Odgrywanie ról prezentujących postawę asertywną, agresywną, bierną i manipulacyjną.
10.	45 minut	Jak to powiedzieć?	Szacunek w komunikacji. Krótkie prezentacje. Grupa udziela informacji zwrotnej oraz stosuje komunikaty ja.
11.	15 minut	Zakończenie i podsumowanie.	

PRZYKŁADOWY PROGRAM WARSZTATÓW WSTĘPNYCH DLA PODOPIECZNYCH

ZAKRES TEMATYCZNY:

Zrozumienie siebie i otaczającego świata w kontekście mentoringu. Wprowadzenie do relacji mentoringowej. Prezentacja roli mentora w procesie wsparcia. Określenie zakresu wolności i znaczenia własnej aktywności w procesie mentoringowym.

CZAS: 16 godzin dydaktycznych (2 dni)

DZIEŃ 1

lp.	czas	Działanie	opis/metody pracy
1.	20 minut	Wprowadzenie	Kwestie formalne i zagadnienia wprowadzające. Przedstawienie doświadczeń prowadzącego. Założenia dotyczące realizowanych zajęć.
2.	60 minut	Lodołamacze	Cześć co słyhać – Pierwszy element w drodze do komunikacji ze światem to skupienie się na drugim człowieku. Podstawą pracy mentora jest skupienie na podopiecznym. Brakujące ogniwo – szukanie punktów wspólnych w naszej przeszłości. Zawsze coś nas łączy. Można to znaleźć i wykorzystać. Od urodzenia – Co nas łączy? Co nas dzieli? Nasze sądy o innych ludziach to tylko nasze opinie i przypuszczenia.
3.	30 minut	Kontrakt	Stworzenie zestawu obowiązujących zasad. Zasady są ważne, to nie jest ostatnie spotkanie. Oczekiwania uczestników. Świadomość oczekiwań uczestników i prowadzących jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia celów.
4.	30 minut	Informacje na temat programu	Prezentacja – cele, założenia. Dodatkowo pytania i dyskusja.
5.	60 minut	Idealny mentor	Persona – stworzenie postaci idealnego mentora w celu zidentyfikowania pożądanych cech i umiejętności.

6.	40 minut	Mój potencjał	Analiza SWOT – moje mocne i silne strony. Co mogę wykorzystać, co chciałbym rozwinąć?
7.	40 minut	Moje oczekiwania	Burza mózgów dotycząca możliwych kierunków rozwoju i moich oczekiwań dotyczących relacji mentoringowej.
8.	30 minut	Z czym dzisiaj przychodzę	Autoanaliza obecnego stanu oraz wpływ nastawienia i nastroju na moje funkcjonowanie. Jakie są moje oczekiwania dotyczące 3-dniowego spotkania.
9.	35 minut	Moje wątpliwości	Praca w parach w oparciu o analizę SWOT
10.	15 minut	Zakończenie i podsumowanie	Krótkie podsumowanie i zadanie na popołudnie, odpowiedź na pytanie: dlaczego tutaj jestem?

DZIEŃ 2

lp.	Czas	Działanie	opis/metody pracy
1.	30 minut	Wprowadzenie	Powtórzenie materiału dnia poprzedniego i zadanie na popołudnie. Coś dobrego – ćwiczenie na dobry początek, uczestnicy opowiadają o tym co dobrego, miłego wydarzyło się wczoraj.
2.	60 minut	Stolik dla 2,3,4	Dyskusja w 2,3,4 osoby na temat zadany przez prowadzącego w określonym czasie. Podstawą do budowania komunikacji jest dobra wola i słuchanie drugiego człowieka.
3.	45 minut	Opis zwierzęcia	Uczestnicy rysują zwierzę zgodnie z opisem. Znaczenie i potencjał odmiennego postrzegania rzeczywistości.
4.	40 minut	Co jest ważne	Każdy indywidualnie wypisuje czego potrzebujemy, aby budować wartościowe relacje z innymi. Znaczenie poczucia własnej wartości i pozytywnego nastawienia.
5.	35 minut	Bingo z relacjami	Uczestnicy uzyskują informacje od innych, aby odpowiedzieć na kilkanaście pytań. W tym celu muszą nawiązać dobre relacje ze wszystkimi. Nawiązywanie relacji i tworzenie przyjaznej atmosfery to podstawa relacji mentoringowej.
6.	30 minut	Bariery w komunikacji	Prezentacja podstawowych barier w komunikacji. Uczestnicy znajdują przykłady z życia codziennego.
7.	30 minut	Aktywna komunikacja	Głuchy telefon. Aktywne słuchanie, zadawanie

			pytań i ich znaczenie na jasność przekazu.
8.	45 minut	Asertywność w mentoringu	Rodzaje postaw i ich cechy na podstawie kwestionariusza. Odgrywanie ról prezentujących postawę asertywną, agresywną, bierną i manipulacyjną.
9.	60 minut	Jak to powiedzieć?	Szacunek w komunikacji. Krótkie prezentacje. Grupa udziela informacji zwrotnej oraz stosuje komunikaty ja.
10.	15 minut	Zakończenie i podsumowanie.	

PRZYKŁADOWY PROGRAM WARSZTATÓW WSTĘPNYCH – INTEGRACJA PAR

ZAKRES TEMATYCZNY:

Integracja par mentoringowych. Tworzenie podstaw relacji. Weryfikacja oczekiwań. Wypracowanie podstawowych zasad funkcjonowania par.

CZAS: 8 godzin dydaktycznych (trzeci dzień warsztatów wstępnych)

DZIEŃ 3

lp.	Czas	Działanie	opis/metody pracy
1.	25 minut	Wprowadzenie	Kwestie formalne i zagadnienia wprowadzające. Przedstawienie doświadczeń prowadzącego. Założenia dotyczące realizowanych zajęć.
2.	45 minut	Lodołamacz	Moje wymarzone wakacje. Wspólne tworzenie idealnego miejsca odpoczynku. Tworzenie komfortowego i bezpiecznego otoczenia.
3.	30 minut	Kontrakt	Stworzenie zestawu obowiązujących zasad na podstawie wcześniejszych kontraktów obu grup.
4.	40 minut	Z czym dzisiaj przychodzę	Autoanaliza obecnego stanu oraz wpływ nastawienia i nastroju na moje funkcjonowanie. Jakie są moje oczekiwania dotyczące 3 dnia i cele dalszej pracy.
5.	60 minut	Mój wywiad	Praca w parach. Sesja pytań i odpowiedzi pozwalających na poznanie partnera relacji mentoringowej.
6.	60 minut	Idealny mentor	Persona – etap 2 omówienie i porównanie postaci idealnego mentora w celu zidentyfikowania pożądanых cech i umiejętności.
7.	60 minut	Nasz spacer	Spacer połączony z rozmową w parach mentorskich. Poszukiwanie celu wspólnej pracy. Stworzenie zasad współpracy.
8.	15 minut	Matka samuraja	„Rozrywkowa rywalizacja” zespołów, mentorzy kontra podopieczni. Zespołowa zabawa kamień, papier, nożyczki.
9.	25 minut	Kłębek. Zakończenie i podsumowanie	Krótkie podsumowanie. Moje osobiste podsumowanie.

PRZYKŁADOWY PROGRAM CYKLU 8 WARSZTATÓW DLA PODOPIECZNYCH W TRAKCIE REALIZACJI PROGRAMU

• **WARSZTAT I**

ZAKRES TEMATYCZNY:

Odkrycie i wykorzystanie własnego potencjału zawodowego. Znaczenie pozytywnego nastawienia w odkrywaniu swoich możliwości.

lp.	czas	Działanie	opis/metody pracy
1.	30 minut	Wstęp	Plan na dziś i wprowadzenie
2.	15 minut	Z czym przychodzę?	Analiza pisemna mojego nastawienia i jego przyczyn.
3.	30 minut	Poczucie własnej wartości	Podstawa pozytywnego nastawienia do rzeczywistości i wpływania na własne życie.
4.	30 minut	Spartan	Film Co to za człowiek? Jak działa w życiu? Jakie ma nastawienie do pracy i życia? Jak odkrył swój potencjał?
5.	30 minut	40 pozytywów z wczoraj	Poszukiwanie pozytywnej strony codzienności. Budowanie pozytywnego nastawienia.
6.	20 minut	Wymień 2 rzeczy, w których jesteś dobra	<ul style="list-style-type: none"> • 2 rzeczy codzienne • 2 rzeczy prywatne • 2 rzeczy zawodowe Dlaczego to nie jest łatwe? Poczucie własnej wartości jest podstawą pozytywnego nastawienia. Ograniczenia i lęk przed krytyką. Jaki jest mój potencjał?
7.	30 minut	Mój alfabet	Budowanie poczucia własnej wartości. Uczestnicy piszą na kartce alfabet, a następnie na każdą z liter alfabetu piszą jakąś swoją pozytywną cechę. Nie trzeba będzie tego odczytywać, zadanie jest wstępem do rozmowy o znaczeniu pozytywnego nastawienia. Każdy z nas ma potencjał.

8	30 minut	Górski Jerzy - wywiad	Czytamy o człowieku, który się zmienił. Nie miał woli, obecnie ma stalową wolę. Był w niewoli a jest wolny. Nie narzeka, systematycznie pracuje. Jak to się ma do naszego życia?
9.	40 minut	Test Autopercepcji	Analiza postrzegania siebie w relacji z innymi ludźmi.
10.	15 minut	Podsumowanie i zakończenie	

- **WARSZTAT II**

ZAKRES TEMATYCZNY:

Cele zawodowe i życiowe. Przejście od marzeń i nastawienia do celu i działania.

lp.	Czas	działanie	opis/metody pracy
1.	30 minut	Wstęp	Powtórzenie poprzedniego spotkania i wprowadzenie
2.	20 minut	Z czym przychodzę?	Krótką autoanaliza obecnego stanu.
3.	25 minut	To można ćwiczyć	Jak zmieniać nasze postrzeganie rzeczywistości i siebie samego? Film Amy Cuddy.
4.	30 minut	Jak nasz mózg odbiera otaczający świat?	Lęk – przyszłość – Wyrzuty sumienia – przeszłość A jest tu i teraz i o tym często zapominamy Wstałem lewą nogą lub dzisiaj mam moc Wykorzystajmy tę słabość
5.	20 minut	Mózg jest głupi	Myślenie obrazami. Dlaczego kawa w różowych kubkach wydaje się słodsza? Możemy tworzyć dowolne obrazy dla naszego mózgu.
6.	20 minut	Miłe wspomnienie	Zamknij oczy i pomyśl o czymś przyjemnym np. wakacjach z przyszłości – wymarzonych. Mózg można nakręcić „korbą”.
7.	30 minut	Hotel w Warszawie	Wprowadzenie zmian w hotelu w celu poprawy sytuacji finansowej. Wyznaczanie priorytetów w przedsiębiorstwie.
8	30 minut	Moje atuty	Marketingowa prezentacja. Jakie są moje atuty – ogólne,

			nie dotyczące stanowiska. Czy mam świadomość mojego potencjału?
9.	40 minut	Cele SMART	Założenia SMART i nasze cele
10.	15 minut	Podsumowanie i zakończenie	

- **WARSZTAT III**

ZAKRES TEMATYCZNY:

Uwewnętrznienie celów życiowych i ich znaczenie dla relacji z otoczeniem. Budowanie relacji z innymi ludźmi w środowisku prywatnym i zawodowym.

lp.	czas	działanie	opis/metody pracy
1.	30 minut	Wstęp	Powtórzenie poprzedniego spotkania i wprowadzenie
2.	45 minut	Porwanie samolotu	Typowe zaburzenia w komunikacji wewnętrznej w zespole pracowniczym.
3.	60 minut	Poziomy logiczne Diltsa	Teoria i ćwiczenia pokazujące możliwość określania celu na różnych poziomach.
4.	60 minut	Specyfikacja celu	Świadomość celu, znaczenie emocji i wewnętrznego zaangażowania w planowaniu.
5.	60 minut	Zakładamy firmę – wprowadzenie.	Wirtualna firma. Wykorzystanie potencjału zespołu. Praca dla dobra celu i zespołu. Komunikacja w pracy zespołowej. Budowanie relacji. Zadanie składać się będzie z 5 etapów pracy uczestników, realizowanych sukcesywnie na kolejnych warsztatach.
6.	15 minut	Podsumowanie	

- **WARSZTAT IV**

ZAKRES TEMATYCZNY:

Podstawy autoprezentacji i sposoby radzenia sobie ze stresem. Przemyślenie sposobu autoprezentacji jako drogi do zmniejszenia poziomu stresu.

lp.	czas	działanie	opis/metody pracy
1.	30 minut	Wstęp	Powtórzenie poprzedniego spotkania i wprowadzenie
2.	30 minut	Przemienianiec	Działanie w nieznanym środowisku. Niepewność powodująca stres, poszukiwanie rozwiązań „po omacku”. Indywidualna reakcja na stres. Pozytywna

			komunikacja w praktyce.
3.	40 minut	Moje alternatywne CV	Szykanie potencjału własnego i umiejętne jego wykorzystanie w sytuacji zawodowej i poszukiwania pracy.
4.	30 minut	Wstęp do rozmów kwalifikacyjnych	Przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej.
5.	20 minut	List motywacyjny	Jak napisać? Na co zwracać uwagę? Adekwatny list motywacyjny
6.	30 minut	Piszemy list motywacyjny	Przygotowanie listu motywacyjnego do konkretnej rozmowy kwalifikacyjnej.
7.	35 minut	Rozmowa kwalifikacyjna - przygotowanie	Znaczenie i podstawowe zasady przygotowania do rozmowy kwalifikacyjnej.
8.	40 minut	Zakładamy firmę – etap 1. – rozwinięcie ćwiczenia z warsztatów III	Etap 1: Uczestnicy mają zdecydować czym ma zajmować się firma. Co będzie robić. Muszą wiedzieć dlaczego. Co ma ją wyróżniać na rynku. Muszą wspólnie zdecydować, uznać, że każdy „czuje” pomysł.
9.	15 minut	Podsumowanie i zakończenie	

- **WARSZTAT V**

ZAKRES TEMATYCZNY:

Praca w zespole jako istotny aspekt funkcjonowania w środowisku zawodowym. Zaangażowanie i podział zadań. Role w zespole i ich znaczenie. Asertywność i otwartość jednostki a konsekwencja w działaniu i dążenie do realizacji zakładanych celów zespołowych.

lp.	Czas	działanie	opis/metody pracy
1.	15 minut	Wstęp	Powtórzenie poprzedniego spotkania i wprowadzenie
2.	45 minut	Fabryka kartek	Praca w zespole nad złożonym zadaniem. Kontrola procesu. Komunikacja w zespole
3.	30 minut	Konsensus	Hierarchia wartości indywidualnych i zespołowych. Konsensus i drogi dojścia do porozumienia.
4.	60 minut	Przetrwanie na pustyni	Świadome ustalanie priorytetów i argumentacja podjętych decyzji. Strategia działania w zespole.
5.	45 minut	Role w zespole	Role w zespole według Belbina. Jaka jest moja preferowana rola? Mocne strony i słabości poszczególnych ról. Umiejętność wykorzystania potencjału

			każdej z ról dla zwiększenia efektywności zespołu.
6.	60 minut	Zakładamy firmę – etap 2 Kontynuacja ćwiczenia	Etap 2. Uczestnicy muszą określić podział swoich obowiązków w firmie – co zdecyduje o pracy w ćwiczeniu.
7.	Indywidualne rozmowy realizowane w trakcie ćwiczenia nr 6	Rozmowy kwalifikacyjne	Rozmowa kwalifikacyjna na stanowisko pracownik administracyjny w firmie usługowej. Wykorzystanie listu motywacyjnego w trakcie rozmowy. Potwierdzenie informacji zawartych w CV. Styl rozmowy. Czynniki stresujące. Silne strony. Znaczenie przygotowania do rozmowy.
8.	15 minut	Podsumowanie i zakończenie	

• **WARSZTAT VI**

ZAKRES TEMATYCZNY:

Kształtowanie aktywnych postaw na rynku pracy. Kreatywność w praktyce, wartość, tworzenie warunków koniecznych do jej zaistnienia i rozwoju. Zasady i techniki pracy w zespołach kreatywnych.

lp.	czas	działanie	opis/metody pracy
1.	15 minut	Wstęp	Powtórzenie poprzedniego spotkania i wprowadzenie
2.	15 minut	Kreatywność – co to jest?	Polak w mam talent, MC Silk (filmy) Czym jest kreatywność? Do czego jest nam potrzebna kreatywność? Zastosowanie rozwiązań kreatywnych. To jedna z umiejętności, które można i trzeba rozwijać – wartość kreatywności.
3.	20 minut	Spinacze	Zastosowanie spinacza – ćwiczenie kreatywne. 3 poziomy kreatywnych rozwiązań. Interesują nas wszystkie 3.
4.	30 minut	Szkoła zabija kreatywność	Kreatywność w pracy, edukacji i życiu prywatnym. Podstawy kreatywnego myślenia. Jaka jest podstawa tego myślenia?
5.	20 minut	Piłka jak najszybciej	Praca w zespole kreatywnym. Szukamy optymalnego rozwiązania. To jest proces. Jak dochodzimy do najlepszej opcji?
6.	50 minut	Sprzedaj pasty do	Jak sprzedać więcej pasty do zębów?

		zębów	Technika pracy zespołowej – burza mózgów. W zespole jest siła. Zasady obowiązujące w burzy mózgów – jak to robić dobrze?
7.	30 minut	Film Ideo	Praca jednego z najsłynniejszych zespołów projektowych. Charakterystyczne cechy pracy zespołu. Rola lidera. Praca, która jest rozrywką. Co z tego można wykorzystać w naszej pracy i życiu? Znaczenie osobistego nastawienia dla rozwoju kreatywności.
8.	60 minut	Zakładamy firmę – etap 3	3. Musicie określić dokładnie plan działania na 6 miesięcy. Precyzyjnie i realnie. Określcie cele i priorytety.
9.	Indywidualne rozmowy realizowane w trakcie ćwiczenia nr 8	Rozmowy kwalifikacyjne	Rozmowa kwalifikacyjna na stanowisko pracownik administracyjny w firmie usługowej. Wykorzystanie listu motywacyjnego w trakcie rozmowy. Potwierdzenie informacji zawartych w CV. Styl rozmowy. Czynniki stresujące. Silne strony. Znaczenie przygotowania do rozmowy.
10.	30 minut	Podsumowanie i zakończenie	

- **WARSZTAT VII**

ZAKRES TEMATYCZNY:

Motywacja do indywidualnego rozwoju zawodowego. Czynniki stresujące w pracy zawodowej i życiu prywatnym. Sposoby radzenia sobie ze stresem – możliwość stosowania oraz skuteczność.

lp.	Czas	działanie	opis/metody pracy
1.	15 minut	Wstęp	Powtórzenie poprzedniego spotkania i wprowadzenie
2.	30 minut	Co na mnie działa?	Moje osobiste czynniki stresujące. Kategoryzacja czynników stresujących.
3.	10 minut	Sznurki	Jak działa aktywne poszukiwanie rozwiązań? Wykonanie dużej ilości prób pomaga znaleźć rozwiązanie. Rozwiązanie znajdujemy kiedy zmienimy założenia.

4.	30 minut	SWOT pracownika	Rozwój – punktem wyjścia jest świadomość aktualnego stanu. Rozwijajmy silne strony. Wykorzystajmy potencjał. Eliminujmy te słabości, które nas ograniczają. Unikajmy zagrożeń zanim nas dotkną.
5.	20 minut	Reakcja na stres	Emocje i stres. Sygnały, które wysyłamy w sytuacji stresującej. Odczytywanie informacji dot. stresu.
6.	30 minut	Jak radzić sobie ze stresem?	Oddychanie i uważność. Dobre nawyki i rytuały. Sposoby łagodzenia wpływu stresu na nasze funkcjonowanie.
7.	60 minut	Zakładamy firmę – etap 4	4. musicie rozplanować wydatki (budżet) na 6 miesięcy. Zgodnie z rynkowymi uwarunkowaniami.
8.	60 minut	Podsumowanie rozmów kwalifikacyjnych	Samoocena. Dobre praktyki do stosowania w trakcie rozmów kwalifikacyjnych. Czego unikać w przyszłości.
9.	15 minut	Podsumowanie i zakończenie.	

• **WARSZTAT VIII**

ZAKRES TEMATYCZNY:

Funkcjonowanie w zespole pracowniczym i systemie w organizacji. Odnalezienie swojego miejsca. Znaczenie jednostki w systemie. Jakość działania jako filozofia funkcjonowania. Wywieranie wpływu.

lp.	czas	działanie	opis/metody pracy
1.	30 minut	Wstęp	Powtórzenie poprzedniego spotkania i wprowadzenie
2.	30 minut	Trójkąty równoboczne	Mądrość systemu. My jesteśmy jego częścią. Identyfikacja warunków poprawnego funkcjonowania systemu.
3.	40 minut	Filozofia jakości	Elementy Total Quality Management – 14 zasad i schemat PDCA. Jakość w systemie
4.	15 minut	8 marca za i przeciw	Ustalamy listę za i przeciw 8 marca. Na 1 + przypada 1 – Kiedy chcemy się przekonywać i wywierać wpływ musimy umieć argumentować.
5.	30 minut	Wywieranie wpływu	Teoria i ćwiczenie Prawa perswazji i ich codzienne stosowanie. Wiara w siebie – podstawa wywieranie

			wpływu.
6.	35 minut	Oczekiwania pracodawcy	Oczekiwania pracodawcy względem pracownika. Oczekiwania rynku względem pracownika. Nasze możliwości dostosowania się do tych oczekiwań.
7.	60 minut	Zakładamy firmę – etap 5	5. przygotowanie prezentacji wyników pracy.
8.	30 minut	Podsumowanie i zakończenie	

PRZYKŁADOWY PROGRAM CYKLU 2 WARSZTATÓW DLA PAR W TRAKCIE REALIZACJI PROGRAMU

• WARSZTAT I

ZAKRES TEMATYCZNY:

Wsparcie w wypracowaniu celu działań. Wartościowe cele i założenia ich osiągnięcia.
Ustalenie harmonogramu i schematu spotkań.

Czas: 6 godzin dydaktycznych każdy warsztat

lp.	czas	Działanie	opis/metody pracy
1.	30 minut	Wstęp	Wprowadzenie
2.	30 minut	Dom, drzewo, pies	Rysujemy w parach. Całkowity brak komunikacji. Jak rozumiemy się bez słów.
3.	60 minut	Nasz program	Pary mentorskie przygotowują prezentację graficzną programu pracy. Prezentacja w parach oraz sesja pytań i odpowiedzi. Wypracowanie własnego stylu pracy.
4.	45 minut	Zaczynaj od dlaczego	Wprowadzenie do wypracowania ostatecznego celu działań
5.	30 minut	Poziomy logiczne Diltsa - wprowadzenie	Wartości i przekonania a wyznaczanie celów. Teoria i ćwiczenie.
6.	60 minut	Mój cel – nasze cele	Dookreślenie i uwewnętrznienie celu. Świadomość celu partnera w relacji mentoringowej.
7.	15 minut	Podsumowanie i zakończenie	

- **WARSZTAT II**

ZAKRES TEMATYCZNY:

Zasady funkcjonowania w świecie zawodowym. Osobiste doświadczenia i wiedza mentorów. Przygotowanie do pracy i wypełniania powierzanych obowiązków.

lp.	czas	działanie	opis/metody pracy
1.	30 minut	Wstęp	Powtórzenie poprzedniego spotkania i wprowadzenie
2.	45 minut	Mój staż, moje oczekiwania	Zbiór wszystkich oczekiwań podopiecznych dotyczących stażu. W jaki sposób dążyć do ich osiągnięcia, jak unikać rozczarowań.
3.	80 minut	Moja historia	Historie mentorów dotyczące doświadczeń zawodowych. Wypracowanie alternatywnych rozwiązań.
4.	45 minut	Będę szukał kogoś do współpracy!!!	Dobra praca w miłym środowisku. Koordynacja biura: maile i telefony, przygotowywanie dokumentów, kontakty z ludźmi. Przekonaj mnie, że to ty jesteś do tego stworzona/-y. Praca w parach mentorskich. Przewidywanie i nastawienie do pracy.
5.	20 minut	Budowa z zawiązanymi oczami	Zespołowa praca z zawiązanymi oczami. Podział obowiązków, zróżnicowane podejście do powierzonych zadań i aktywność członków zespołu. Symulacja środowiska zawodowego.
6.	35 minut	Nagranie – budowa z zawiązanymi oczami	Otworzenie nagrania „Budowa z zawiązanymi oczami” omówienie, dyskusja i podsumowanie
7.	15 minut	Podsumowanie i zakończenie	

PRZYKŁADOWY PROGRAM WARSZTATÓW NA ZAKOŃCZENIE

ZAKRES TEMATYCZNY:

Podsumowanie pracy w relacji mentorskiej. Wnioski do przyszłych działań indywidualnych podejmowanych przez podopiecznych.

CZAS: 6 godzin dydaktycznych

lp.	czas	działanie	opis/metody pracy
1.	30 minut	Wstęp	Wprowadzenie
2.	30 minut	Wyzwanie piankowe	Aktywne poszukiwanie rozwiązań. Praca projektowa. Tworzenie prototypów w drodze do optymalizacji rozwiązania.
3.	50 minut	Spacer mentorski	Spokojny czas na podsumowanie i przemyślenie wykonanej pracy. Dookreślenie planowanych w przyszłości działań.
4.	45 minut	Nasze sukcesy	Każda para prezentuje jeden z osiągniętych celów, jeden z sukcesów, istotne dla pary osiągnięcie.
5.	45 minut	Zakładamy firmę – podsumowanie	Prezentacja efektów pracy zespołu podopiecznych. Wspólne podsumowanie i ocena projektu dokonana przez mentorów.
6.	40 minut	Budowa wieży	Komunikacja, praca zespołowa - dzielenie się wiedzą i obowiązkami, współpraca w zespole i z innymi. Nasza wiedza i doświadczenie jest wartością.
7.	30 minut	Podsumowanie i zakończenie	

ANKIETA NA ROZPOCZĘCIE WARSZTATÓW DLA MENTORÓW

Celem przeprowadzanej ankiety jest zapoznanie się z Pani/Pana opinią na temat realizacji warsztatów. Prosimy o przedstawienie opinii poprzez postawienie znaku ☒ w odpowiednim miejscu. Państwa opinie będą niezwykle pomocne w ewaluacji działań oraz weryfikacji założonych rezultatów. Ankieta jest anonimowa.

1. Jak ocenia Pan/-i obsługę personelu w trakcie rekrutacji na warsztaty?
Bardzo wysoko
Raczej wysoko
Przeciętnie
Raczej nisko
Bardzo nisko
2. Jaki jest obecnie Pana/-i poziom motywacji do współpracy z podopiecznym w ramach mentoringu?
Bardzo wysoki
Raczej wysoki
Przeciętny
Raczej niski
Bardzo niski
3. Jak ocenia Pan/-i swój poziom kompetencji i umiejętności niezbędnych do pracy jako mentor?
Bardzo wysoki
Raczej wysoki
Przeciętny
Raczej niski
Bardzo niski
4. Co motywuje Pana/-ią do współpracy z uczniem w ramach mentoringu? (można zaznaczyć kilka odpowiedzi)
 Zdobycie nowych doświadczeń
 Chęć pomocy
 Własne przeżycia (historia swojej drogi zawodowej)
 Lubię poszukiwać nowe wyzwania
 Inne:.....

Dziękujemy za wypełnienie ankiety

ANKIETA NA ZAKOŃCZENIE WARSZTATÓW DLA MENTORÓW

Celem przeprowadzanej ankiety jest zapoznanie się z Pani/Pana opinią na temat realizacji warsztatów. Prosimy o przedstawienie opinii poprzez postawienie znaku w odpowiednim miejscu. Państwa opinie będą niezwykle pomocne w ewaluacji działań oraz weryfikacji założonych rezultatów. Ankieta jest anonimowa.

1. Czy warsztaty spełniły Pana/i oczekiwania?
 tak ani tak ani nie nie
2. Czy odpowiadał Panu/i program?
 tak ani tak ani nie nie
3. Czy odpowiadały Panu/i materiały szkoleniowe?
 tak ani tak ani nie nie
4. Czy odpowiadała Panu/i obsługa personelu programu podczas trwania warsztatów?
 tak ani tak ani nie nie
5. Jaki jest obecnie Pana/i poziom motywacji do współpracy z podopiecznym w ramach programu mentoringu?
Bardzo wysoki
Raczej wysoki
Przeciętny
Raczej niski
Bardzo niski
6. Jak ocenia Pan/i swój poziom kompetencji i umiejętności niezbędnych do pracy jako mentor ?
Bardzo wysoki
Raczej wysoki
Przeciętny
Raczej niski
Bardzo niski
7. Jak Pan/i sądzi, w jakim stopniu przyda się Panu/i wiedza, którą zdobył Pan/i podczas warsztatów?
Bardzo wysokim
Raczej wysokim
Przeciętnym
Raczej niskim
Bardzo niskim
8. Czy podniosła się Pana/i samoocena w związku z nabyciem nowych umiejętności/poszerzeniem wiedzy?
 tak nie

9. W jakim stopniu jest Pan/i zadowolony/a z wyników doboru par mentoringowych?

- Bardzo wysokim
- Raczej wysokim
- Przeciętnym
- Raczej niskim
- Bardzo niskim

Ewentualny komentarz:

.....

10. Jak ocenia Pan/i wykładowcę prowadzącego szkolenie? (w skali od 1 - nisko do 5 - bardzo wysoko)

<i>Przygotowanie praktyczne:</i>	<i>Sposób prowadzenia zajęć:</i>	<i>Atmosfera na zajęciach:</i>
1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
<i>Kontakt prowadzącego z grupą:</i>	<i>Adekwatność udzielanych odpowiedzi:</i>	<i>Dostosowanie do Państwa oczekiwań:</i>
1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

11. Co szczególnie podobało się Panu/i w warsztatach?

.....

.....

12. Co najbardziej **nie podobało** się Panu/i w warsztatach?

.....

.....

Jeśli ma Pan/i uwagi odnośnie innych spraw, które nie zostały uwzględnione w powyższej ankiecie bardzo prosimy o ich przedstawienie w rubryce poniżej:

.....

.....

Dziękujemy za wypełnienie ankiety

ANKIETA NA ROZPOCZĘCIE WARSZTATÓW DLA PODOPIECZNYCH

Celem przeprowadzanej ankiety jest zapoznanie się z Pani/Pana opinią na temat realizacji warsztatów. Prosimy o przedstawienie opinii poprzez postawienie znaku w odpowiednim miejscu. Państwa opinie będą niezwykle pomocne w ewaluacji działań oraz weryfikacji założonych rezultatów. Ankieta jest anonimowa.

1. **Jak ocenia Pan/-i obsługę personelu w trakcie rekrutacji na warsztaty?**
 - Bardzo wysoko
 - Raczej wysoko
 - Przeciętnie
 - Raczej nisko
 - Bardzo nisko
2. **Jaki jest obecnie Pana/-i poziom motywacji do współpracy z mentorem?**
 - Bardzo wysoki
 - Raczej wysoki
 - Przeciętny
 - Raczej niski
 - Bardzo niski
3. **Jak ocenia Pan/i swój poziom wiedzy na temat mentoringu?**
 - Bardzo wysoki
 - Raczej wysoki
 - Przeciętny
 - Raczej niski
 - Bardzo niski
4. **Co motywuje Pana/-ią do współpracy z mentorem? (można zaznaczyć kilka odpowiedzi)**
 - Zdobyć nowych doświadczeń
 - Szansa na rozwój
 - Zdobyć nowych kontaktów
 - Lubię próbować nowe rzeczy
 - Inne:.....

Dziękujemy za wypełnienie ankiety

ANKIETA NA ZAKOŃCZENIE WARSZTATÓW DLA PODOPIECZNYCH

Celem przeprowadzanej ankiety jest zapoznanie się z Pani/Pana opinią na temat realizacji warsztatów. Prosimy o przedstawienie opinii poprzez postawienie znaku ☒ w odpowiednim miejscu. Państwa opinie będą niezwykle pomocne w ewaluacji działań oraz weryfikacji założonych rezultatów. Ankieta jest anonimowa.

1. Czy warsztaty spełniły Pana/i oczekiwania?
 tak ani tak ani nie nie
2. Czy odpowiadał Panu/i program?
 tak ani tak ani nie nie
3. Czy odpowiadały Panu/i materiały szkoleniowe?
 tak ani tak ani nie nie
4. Czy odpowiadała Panu/i obsługa personelu programu podczas trwania warsztatów?
 tak ani tak ani nie nie
5. Jaki jest obecnie pana/i poziom motywacji do współpracy z mentorem?
Bardzo wysoki
Raczej wysoki
Przeciętny
Raczej niski
Bardzo niski
6. Jak ocenia Pan/i swój poziom wiedzy na temat mentoringu?
Bardzo wysoki
Raczej wysoki
Przeciętny
Raczej niski
Bardzo niski
7. Jak Pan/i sądzi, w jakim stopniu przyda się Panu/i wiedza, którą zdobył Pan/i podczas warsztatów?
Bardzo wysokim
Raczej wysokim
Przeciętnym
Raczej niskim
Bardzo niskim
8. Czy podniosła się Pana/i samoocena w związku z nabyciem nowych umiejętności/poszerzeniem wiedzy?
 tak nie

9. W jakim stopniu jest Pan/i zadowolony/a z wyników doboru par mentoringowych?

- Bardzo wysokim
- Raczej wysokim
- Przeciętnym
- Raczej niskim
- Bardzo niskim

Ewentualny komentarz:

.....

10. Jak ocenia Pan/i wykładowcę prowadzącego szkolenie? (w skali od 1 - nisko do 5 - bardzo wysoko)

<i>Przygotowanie praktyczne:</i>	<i>Sposób prowadzenia zajęć:</i>	<i>Atmosfera na zajęciach:</i>
1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
<i>Kontakt prowadzącego z grupą:</i>	<i>Adekwatność udzielanych odpowiedzi:</i>	<i>Dostosowanie do Państwa oczekiwań:</i>
1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

11. Co szczególnie podobało się Panu/i w warsztatach?

.....
.....

12. Co najbardziej **nie podobało** się Panu/i w warsztatach?

.....
.....

Jeśli ma Pan/i uwagi odnośnie innych spraw, które nie zostały uwzględnione w powyższej ankiecie bardzo prosimy o ich przedstawienie w rubryce poniżej:

.....
.....

Dziękujemy za wypełnienie ankiety

ANKIETA NA ROZPOCZĘCIE PROGRAMU MENTORINGU (EX-ANTE)

Celem przeprowadzanej ankiety jest zapoznanie się z Pani/Pana opinią na temat przebiegu programu mentoringu. Prosimy o przedstawienie opinii poprzez postawienie znaku ☒ w odpowiednim miejscu. Państwa opinie będą niezwykle pomocne w ewaluacji działań oraz weryfikacji założonych rezultatów. Ankieta jest anonimowa.

Jestem:

MENTOREM

PODOPIECZNYM

1. Proszę ocenić w skali od 1 (najniżej) do 6 (najwyżej) na ile możliwe jest, że mentoring wywrze pozytywny efekt na Pana/i życiu osobistym?

1

2

3

4

5

6

2. Jaki jest Pana/i ogólny stopień znajomości zasad mentoringu?

Bardzo wysoki

Raczej wysoki

Przeciętny

Raczej niski

Bardzo niski

- 3a. Jak ogólnie ocenia Pan/i swoje kompetencje i umiejętności ułatwiających wejście na rynek pracy? [WYPEŁNIAJĄ TYLKO MENTOROWANI]

Bardzo wysoko

Raczej wysoko

Przeciętnie

Raczej nisko

Bardzo nisko

- 3b. Jak ogólnie ocenia Pan/i swoje kompetencje, umiejętności i przygotowanie do roli mentora? [WYPEŁNIAJĄ TYLKO MENTORZY]

Bardzo wysoko

Raczej wysoko

Przeciętnie

Raczej nisko

Bardzo nisko

4a. Jaki istotne będą wg Pana/i poniższe cechy (i zjawiska) po stronie MENTORA, aby dobrze układała się Wam współpraca? (w skali od 1 - nisko do 5 - bardzo wysoko) [WYPEŁNIAJĄ MENTOROWANI]

<i>Przygotowanie praktyczne:</i>	<i>Sposób prowadzenia relacji:</i>	<i>Atmosfera na spotkaniach:</i>
1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□
<i>Skuteczność i sensowność udzielanych rad:</i>	<i>Adekwatność udzielanych odpowiedzi:</i>	<i>Dostosowanie do Państwa oczekiwań:</i>
1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□

4b. Jaki istotne będą wg Pana/i poniższe cechy (i zjawiska) po stronie UCZNIA, aby dobrze układała się Wam współpraca? (w skali od 1 - nisko do 5 - bardzo wysoko) [WYPEŁNIAJĄ MENTORZY]

<i>Przygotowanie do wejścia na rynek pracy (na starcie):</i>	<i>Sumienność:</i>	<i>Atmosfera na spotkaniach:</i>
1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□
<i>Motywacja i chęć do samorozwoju:</i>	<i>Adekwatność udzielanych odpowiedzi:</i>	<i>Pracowitość i chęć do współpracy:</i>
1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□

5. Kiedy uzna Pan/i mentoring za skuteczny? Jaka będzie Pana/i miara sukcesu tej relacji?

.....
.....

Jeśli ma Pan/i uwagi odnośnie innych spraw, które nie zostały uwzględnione w powyższej ankiecie bardzo prosimy o ich przedstawienie w rubryce poniżej:

.....
.....

Dziękujemy za wypełnienie ankiety

ANKIETA W TRAKCIE REALIZACJI PROGRAMU MENTORINGU (ON-GOING)

Celem przeprowadzanej ankiety jest zapoznanie się z Pani/Pana opinią na temat przebiegu programu mentoringu. Prosimy o postawienie znaku w odpowiednim miejscu. Państwa opinie będą niezwykle pomocne w ewaluacji działań. Ankieta jest anonimowa.

1. Jak ocenia Pan/i dopasowanie w pary Mentor-Mentorowany?

Bardzo wysoko	<input type="checkbox"/>
Raczej wysoko	<input type="checkbox"/>
Przeciętnie	<input type="checkbox"/>
Raczej nisko	<input type="checkbox"/>
Bardzo nisko	<input type="checkbox"/>
2. Jaki jest teraz Pana/i poziom motywacji do współpracy z Mentorem/Podopiecznym?

Bardzo wysoki	<input type="checkbox"/>
Raczej wysoki	<input type="checkbox"/>
Przeciętny	<input type="checkbox"/>
Raczej niski	<input type="checkbox"/>
Bardzo niski	<input type="checkbox"/>
3. Jak ocenia Pan/i swój poziom zadowolenia z postępów we współpracy?

Bardzo wysoki	<input type="checkbox"/>
Raczej wysoki	<input type="checkbox"/>
Przeciętny	<input type="checkbox"/>
Raczej niski	<input type="checkbox"/>
Bardzo niski	<input type="checkbox"/>
4. Jak często spotyka się Pan/i ze swoim podopiecznym/mentorem?

<input type="checkbox"/> Tylko zgodnie z harmonogramem spotkań
<input type="checkbox"/> Spotykamy się częściej niż zakładał harmonogram
5. Czy kontaktuje się Pan/i ze swoim podopiecznym/mentorem poza spotkaniami osobistymi?

<input type="checkbox"/> nie
<input type="checkbox"/> tak – najwyżej kilka razy w miesiącu
<input type="checkbox"/> tak – częściej niż kilka razy w miesiącu
<input type="checkbox"/> tak – raz na tydzień
<input type="checkbox"/> tak – częściej niż raz na tydzień
<input type="checkbox"/> nie
<input type="checkbox"/> tak – najwyżej kilka razy w miesiącu
<input type="checkbox"/> tak – częściej niż kilka razy w miesiącu
<input type="checkbox"/> tak – raz na tydzień
<input type="checkbox"/> tak – częściej niż raz na tydzień
6. Jestem:

<input type="checkbox"/> Mentorem	<input type="checkbox"/> Podopiecznym
-----------------------------------	---------------------------------------

Dziękujemy za wypełnienie ankiety

FORMULARZ WYWIADU W TRAKCIE REALIZACJI PROGRAMU (ON-GOING)

Celem wywiadu jest poznanie opinii uczestnika o procesie. Scenariusz wywiadu dotyczy zarówno mentorów jak i podopiecznych, lecz powinien być przeprowadzany indywidualnie, z każdym grupą osobno.

Uwaga. Scenariusz wywiadu przeznaczony jest tylko dla prowadzącego wywiad. Nie powinno się go pokazywać, ani tym bardziej dawać do wypełnienia uczestnikom.

1. Jak ocenia Pan/i dotychczasową współpracę z Mentorem/Uczniem? Dlaczego ocena jest pozytywna/negatywna/neutralna?
2. Jak oceniają Państwo sposób i skuteczność doboru w pary? Czy w Państwa przypadku ten dobór był odpowiedni? Jeśli tak to dlaczego, jeśli nie to dlaczego?
3. Proszę opisać swojego mentora/podopiecznego uwzględniając cechy charakteru, to co mi się w nim podoba i nie podoba?
4. Jakie są dotychczasowe pozytywne efekty współpracy w parach?
5. Jak przebiega współpraca? Jak często i gdzie się spotykacie ? Jaka jest atmosfera? Jakie są Twoje emocje podczas tych spotkań?
6. Czy podczas współpracy napotykacie Państwo na jakieś problemy? Jeśli tak to jakiego rodzaju są te problemy? Z czego wynikają? Jak biuro mentoringu może pomóc w ich rozwiązaniu?
7. Dodatkowe uwagi i spostrzeżenia.

ANKIETA NA ZAKOŃCZENIE PROGRAMU MENTORINGU (EX-POST)

Celem przeprowadzanej ankiety jest zapoznanie się z Pani/Pana opinią na temat przebiegu programu mentoringu. Prosimy o przedstawienie opinii poprzez postawienie znaku ☒ w odpowiednim miejscu. Państwa opinie będą niezwykle pomocne w ewaluacji działań oraz weryfikacji założonych rezultatów. Ankieta jest anonimowa.

Jestem:

MENTOREM

PODOPIECZNYM

1. Proszę ocenić w skali od 1 (najniżej) do 6 (najwyżej) ogólne korzyści osobiste wyniesione z relacji mentoringowej.

- | | |
|---|--------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> |
| 2 | <input type="checkbox"/> |
| 3 | <input type="checkbox"/> |
| 4 | <input type="checkbox"/> |
| 5 | <input type="checkbox"/> |
| 6 | <input type="checkbox"/> |

2. Jaki jest Pana/i ogólny stopień zadowolenia z uczestnictwa w programie mentoringu?

- | | |
|---------------|--------------------------|
| Bardzo wysoki | <input type="checkbox"/> |
| Raczej wysoki | <input type="checkbox"/> |
| Przeciętny | <input type="checkbox"/> |
| Raczej niski | <input type="checkbox"/> |
| Bardzo niski | <input type="checkbox"/> |

3. Jak ogólnie ocenia Pan/i system mentoringu jako metody aktywizacji młodych osób bezrobotnych?

- | | |
|---------------|--------------------------|
| Bardzo wysoko | <input type="checkbox"/> |
| Raczej wysoko | <input type="checkbox"/> |
| Przeciętnie | <input type="checkbox"/> |
| Raczej nisko | <input type="checkbox"/> |
| Bardzo nisko | <input type="checkbox"/> |

4. Które cele i w jakim stopniu udało się Państwu zrealizować? (na podstawie karty celów mentoringu)

Stopień realizacji celu Cel:

Np. 75%	Np. wzrost pewności siebie
.....%
.....%
.....%
.....%
.....%
.....%

5. W jakim stopniu jest Pan/Pani zadowolony/a z następujących aspektów mentoringu?
(w % od 0 - 100)

-% z oferty warsztatów
-% z metody doboru w pary mentoringowe
-% z ramowego programu mentoringu
-% z jakości osobistej relacji mentoringowej z mentorem/podopieczny
-% ze swojego podopiecznego/mentora
-% z częstotliwości kontaktu
-% z rozwiązywania trudnych spraw
-% ze stopnia osiągnięcia postawionych celów
-% z obsługi i wsparcia ze strony biura mentoringu
-%
-%

6a. Jak ocenia Pan/i MENTORA ? (w skali od 1 - nisko do 5 - bardzo wysoko)
[WYPEŁNIAJĄ PODOPIECZNI]

Przygotowanie praktyczne:	Sposób prowadzenia relacji:	Atmosfera na spotkaniach:
1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□
Skuteczność i sensowność udzielanych rad:	Adekwatność udzielanych odpowiedzi:	Dostosowanie do Państwa oczekiwań:
1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□

6b. Jak ocenia Pan/i PODOPIECZNEGO? (w skali od 1 - nisko do 5 - bardzo wysoko)
[WYPEŁNIAJĄ MENTORZY]

Przygotowanie do wejścia na rynek pracy (na koniec):	Sumienność:	Atmosfera na spotkaniach:
1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□
Motywacja i chęć do samorozwoju:	Adekwatność udzielanych odpowiedzi:	Pracowitość i chęć do współpracy:
1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□

7. Co szczególnie podobało się Panu/i w mentoringu?

.....

.....

8. Co najbardziej **nie podobało** się Panu/i w mentoringu?

.....
.....

9. Co zmieniłby/aby Panu/i w obszarze mentoringu ? (np. w kwestii warsztatów lub doboru w pary?)

.....
.....

Jeśli ma Pan/i uwagi odnośnie innych spraw, które nie zostały uwzględnione w powyższej ankiecie bardzo prosimy o ich przedstawienie w rubryce poniżej:

.....
.....

Dziękujemy za wypełnienie ankiety

FORMULARZ WYWIADU NA ZAKOŃCZENIE PROGRAMU (EX-POST)

Celem wywiadu jest poznanie opinii uczestników o procesie oraz jego podsumowanie. Wywiad powinien zostać przeprowadzony na koniec trwania mentoringu w formie grupowej.

Uwaga. Scenariusz wywiadu przeznaczony jest tylko dla prowadzącego wywiad. Nie powinno się go pokazywać uczestnikom.

1. Jak oceniają Państwo przydatność Mentoringu w rozwoju zawodowym i osobistym?
2. Jak oceniają Państwo sposób i skuteczność doboru w pary? Czy w Państwa przypadku ten dobór był odpowiedni? Jeśli tak to dlaczego, jeśli nie to dlaczego? Co można zmienić?
3. Jakie korzyści w sferze zawodowej, lub prywatnej osiągnęli Państwo podczas trwania programu mentoringowego?
4. Co najbardziej się Państwu podobało w mentoringu?
5. Co najbardziej się Państwu NIE PODOBAŁO w mentoringu?
6. Czy podczas współpracy napotykaliście Państwo na jakieś problemy? Jeśli tak, to jakiego rodzaju? I jak udało się im zaradzić?
7. Dodatkowe uwagi i spostrzeżenia.

Załącznik 6.1 – Wzór oferty realizacji zadania publicznego

OFERTA REALIZACJI ZADANIA PUBLICZNEGO

.....
Data i miejsce złożenia oferty
(wypełnia organ administracji publicznej)

OFERTA/OFERTA WSPÓLNA¹⁾

ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ(-YCH)/PODMIOTU (-ÓW), O KTÓRYM (-YCH) MOWA W ART. 3
UST. 3 USTAWY Z DNIA 24 KWIETNIA 2003 r. O DZIAŁALNOŚCI POŻYTKU PUBLICZNEGO
I O WOLONTARIACIE (Dz. U. z 2010 r. Nr 234, poz. 1536)¹⁾,
REALIZACJI ZADANIA PUBLICZNEGO

.....
(rodzaj zadania publicznego²⁾)

.....
(tytuł zadania publicznego)

w okresie od do

W FORMIE
POWIERZENIA REALIZACJI ZADANIA PUBLICZNEGO/WSPIERANIA REALIZACJI ZADANIA
PUBLICZNEGO¹⁾

PRZEZ

.....
(organ administracji publicznej)

składana na podstawie przepisów działu II rozdziału 2 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r.
o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie

I. Dane oferenta/offerentów¹⁾³⁾

1) nazwa:

2) forma prawna:⁴⁾

stowarzyszenie

fundacja

kościelna osoba prawna

kościelna jednostka organizacyjna

spółdzielnia socjalna

inna.....

3) numer w Krajowym Rejestrze Sądowym, w innym rejestrze lub ewidencji:⁵⁾

.....

4) data wpisu, rejestracji lub utworzenia:⁶⁾

5) nr NIP: nr REGON:

6) adres:

miejsowość: ul.:

dzielnica lub inna jednostka pomocnicza:⁷⁾

gmina: powiat:⁸⁾

województwo:

kod pocztowy: poczta:

7) tel.: faks:

e-mail: http://

8) numer rachunku bankowego:

nazwa banku:

9) nazwiska i imiona osób upoważnionych do reprezentowania oferenta/offerentów¹⁾:

a)

b)

c)

10) nazwa, adres i telefon kontaktowy jednostki organizacyjnej bezpośrednio wykonującej zadanie, o którym mowa w ofercie:⁹⁾

.....

11) osoba upoważniona do składania wyjaśnień dotyczących oferty (imię i nazwisko oraz nr telefonu kontaktowego)

.....

12) przedmiot działalności pożytku publicznego:

a) działalność nieodpłatna pożytku publicznego
b) działalność odpłatna pożytku publicznego

13) jeżeli oferent /oferenci¹⁾ prowadzi/prowadzą¹⁾ działalność gospodarczą:

a) numer wpisu do rejestru przedsiębiorców

b) przedmiot działalności gospodarczej

--

II. Informacja o sposobie reprezentacji oferentów wobec organu administracji publicznej wraz z przytoczeniem podstawy prawnej¹⁰⁾

III. Szczegółowy zakres rzeczowy zadania publicznego proponowanego do realizacji

1. Krótka charakterystyka zadania publicznego

2. Opis potrzeb wskazujących na konieczność wykonania zadania publicznego, opis ich przyczyn oraz skutków

3. Opis grup adresatów zadania publicznego

4. Uzasadnienie potrzeby dofinansowania z dotacji inwestycji związanych z realizacją zadania publicznego, w szczególności ze wskazaniem w jaki sposób przyczyni się to do podwyższenia standardu realizacji zadania.¹¹⁾

5. Informacja, czy w ciągu ostatnich 5 lat oferent/oferenci¹⁾ otrzymał/otrzymali¹⁾ dotację na dofinansowanie inwestycji związanych z realizacją zadania publicznego z podaniem inwestycji, które zostały dofinansowane, organu który udzielił dofinansowania oraz daty otrzymania dotacji .¹¹⁾

6. Zakładane cele realizacji zadania publicznego oraz sposób ich realizacji

Przykład:

- podniesienie kompetencji społecznych x osób bezrobotnych, poprzez udział w procesie mentoringu zgodnie ze ścieżką opracowaną w ramach innowacyjnej metody aktywizacji oraz doprowadzenie do zatrudnienia co najmniej 50 % z nich
- zwiększenie poczucia wartości własnej x osób bezrobotnych

7. Miejsce realizacji zadania publicznego

8. Opis poszczególnych działań w zakresie realizacji zadania publicznego¹²⁾

Przykład:

- 1) rekrutacja mentorów i podopiecznych
- 2) dobór w pary
- 3) warsztaty wstępne dla mentorów i podopiecznych
- 4) relacja mentoringowa
- 5) warsztaty na zakończenie relacji

9. Harmonogram¹³⁾

Zadanie publiczne realizowane w okresie od..... do.....		
Poszczególne działania w zakresie realizowanego zadania publicznego ¹⁴⁾	Terminy realizacji poszczególnych działań	Oferent lub inny podmiot odpowiedzialny za działanie w zakresie realizowanego zadania publicznego

10. Zakładane rezultaty realizacji zadania publicznego¹⁵⁾

Przykład:

- x osób, które zakończyły relację mentoringową zgodnie ze ścieżką
- x osób, które podniosły swoje kompetencje interpersonalne
- x osób, które wzmocniły poczucie wartości własnej
- x osób, które znalazły pracę

IV. Kalkulacja przewidywanych kosztów realizacji zadania publicznego

1. Kosztorys ze względu na rodzaj kosztów:

Lp.	Rodzaj kosztów ¹⁶⁾	Ilość jednostek	Koszt jednostkowy (w zł)	Rodzaj miary	Koszt całkowity (w zł)	z tego do pokrycia z wnioskowanej dotacji (w zł)	z tego z finansowych środków własnych, środków z innych źródeł, w tym wpłat i opłat adresatów zadania publicznego ¹⁷⁾ (w zł)	Koszt do pokrycia z wkładu osobowego, w tym pracy społecznej członków i świadczeń wolontariuszy (w zł)
I	Koszty merytoryczne ¹⁸⁾ po stronie ... (nazwa Oferenta) ¹⁹⁾ : 1) 2)							

II	Koszty obsługi ²⁰⁾ zadania publicznego, w tym koszty administracyjne po stronie ...(<i>nazwa Oferenta</i>) ¹⁹⁾ : 1) 2)						
III	Inne koszty, w tym koszty wyposażenia i promocji po stronie ... (<i>nazwa Oferenta</i>) ¹⁹⁾ : 1) 2)						
IV	Ogółem:						

2. Przewidywane źródła finansowania zadania publicznego

1	Wnioskowana kwota dotacji zł%
2	Środki finansowe własne ¹⁷⁾ zł%
3	Środki finansowe z innych źródeł ogółem (środki finansowe wymienione w pkt. 3.1-3.3) ¹¹⁾ zł%
3.1	wpłaty i opłaty adresatów zadania publicznego ¹⁷⁾ zł%
3.2	środki finansowe z innych źródeł publicznych (w szczególności: dotacje z budżetu państwa lub budżetu jednostki samorządu terytorialnego, funduszy celowych, środki z funduszy strukturalnych) ¹⁷⁾ zł%
3.3	pozostałe ¹⁷⁾ zł%
4	Wkład osobowy (w tym świadczenia wolontariuszy i praca społeczna członków) zł%
5	Ogółem (środki wymienione w pkt 1- 4) zł	100%

3. Finansowe środki z innych źródeł publicznych²¹⁾

Nazwa organu administracji publicznej lub innej jednostki sektora finansów publicznych	Kwota środków (w zł)	Informacja o tym, czy wniosek (oferta) o przyznanie środków został (-a)	Termin rozpatrzenia – w przypadku wniosków (ofert) nierozpatrzonych do
--	----------------------	---	--

		rozpatrzony(-a) pozytywnie, czy też nie został(-a) jeszcze rozpatrzony(-a)	czasu złożenia niniejszej oferty
		TAK/NIE ¹⁾	
		TAK/NIE ¹⁾	
		TAK/NIE ¹⁾	
		TAK/NIE ¹⁾	

Uwagi, które mogą mieć znaczenie przy ocenie kosztorysu:

.....
.....
.....

V. Inne wybrane informacje dotyczące zadania publicznego

1. Zasoby kadrowe przewidywane do wykorzystania przy realizacji zadania publicznego²²⁾

2. Zasoby rzeczowe oferenta/offerentów¹⁾ przewidywane do wykorzystania przy realizacji zadania²³⁾

3. Dotychczasowe doświadczenia w realizacji zadań publicznych podobnego rodzaju (ze wskazaniem, które z tych zadań realizowane były we współpracy z administracją publiczną).

4. Informacja, czy oferent/oferenci¹⁾ przewiduje(-ą) zlecać realizację zadania publicznego w trybie, o którym mowa w art. 16 ust. 7 ustawy dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Oświadczam (-y), że:

- 1) proponowane zadanie publiczne w całości mieści się w zakresie działalności pożytku publicznego oferenta/oferentów¹⁾;
- 2) w ramach składanej oferty przewidujemy pobieranie/niepobieranie¹⁾ opłat od adresatów zadania;
- 3) oferent/oferenci¹⁾ jest/są¹⁾ związany(-ni) niniejszą ofertą do dnia;
- 4) w zakresie związanym z otwartym konkursem ofert, w tym z gromadzeniem, przetwarzaniem i przekazywaniem danych osobowych, a także wprowadzaniem ich do systemów informatycznych, osoby, których te dane dotyczą, złożyły stosowne oświadczenia zgodnie z ustawą z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz. U. z 2002 r. Nr 101, poz. 926, z późn. zm.);
- 5) oferent/oferenci¹⁾ składający niniejszą ofertę nie zalega (-ją)/zalega(-ją)¹⁾ z opłacaniem należności z tytułu zobowiązań podatkowych/składek na ubezpieczenia społeczne¹⁾;
- 6) dane określone w części I niniejszej oferty są zgodne z Krajowym Rejestrem Sądowym/właściwą ewidencją¹⁾;
- 7) wszystkie podane w ofercie oraz załącznikach informacje są zgodne z aktualnym stanem prawnym i faktycznym.

.....

.....

.....

(podpis osoby upoważnionej
lub podpisy osób upoważnionych
do składania oświadczeń woli w imieniu
oferenta/oferentów¹⁾

Data.....

Załączniki:

1. Kopia aktualnego odpisu z Krajowego Rejestru Sądowego, innego rejestru lub ewidencji²⁴⁾
2. W przypadku wyboru innego sposobu reprezentacji podmiotów składających ofertę wspólną niż wynikający z Krajowego Rejestru Sądowego lub innego właściwego rejestru - dokument potwierdzający upoważnienie do działania w imieniu oferenta(-ów).

Poświadczenie złożenia oferty²⁵⁾

--

Adnotacje urzędowe²⁵⁾

--

¹⁾ Niepotrzebne skreślić.

²⁾ Rodzajem zadania jest jedno lub więcej zadań publicznych określonych w art. 4 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

³⁾ Każdy z oferentów składających ofertę wspólną przedstawia swoje dane. Kolejni oferenci dołączają właściwe pola.

⁴⁾ Forma prawna oznacza formę działalności organizacji pozarządowej, podmiotu, jednostki organizacyjnej określoną na podstawie obowiązujących przepisów, w szczególności stowarzyszenie i fundacje, osoby prawne i jednostki organizacyjne działające na podstawie przepisów o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej, o stosunku Państwa do innych kościołów i związków wyznaniowych oraz o gwarancjach wolności sumienia i wyznania, jeżeli ich cele statutowe obejmują prowadzenie działalności pożytku publicznego, uczniowskie kluby sportowe, ochotnicze straże pożarne oraz inne. Należy zaznaczyć odpowiednią formę lub wpisać inną.

⁵⁾ Podać nazwę właściwego rejestru lub ewidencji.

⁶⁾ W zależności od tego, w jaki sposób organizacja lub podmiot powstał.

⁷⁾ Osiedle, sołectwo lub inna jednostka pomocnicza. Wypełnienie nie obowiązkowe. Należy wypełnić jeżeli zadanie publiczne proponowane do realizacji ma być realizowane w obrębie danej jednostki.

⁸⁾ Nie wypełniać w przypadku miasta stołecznego Warszawy.

⁹⁾ Dotyczy oddziałów terenowych, placówek i innych jednostek organizacyjnych oferenta. Należy wypełnić jeśli zadanie ma być realizowane w obrębie danej jednostki organizacyjnej.

¹⁰⁾ Należy określić czy podstawą są zasady określone w statucie, pełnomocnictwo, prokura czy też inna podstawa. Dotyczy tylko oferty wspólnej.

¹¹⁾ Wypełnić tylko w przypadku ubiegania się o dofinansowanie inwestycji.

- ¹²⁾ Opis musi być spójny z harmonogramem i kosztorysem. W przypadku oferty wspólnej – należy wskazać dokładny podział działań w ramach realizacji zadania publicznego między składającymi ofertę wspólną.
- ¹³⁾ W harmonogramie należy podać terminy rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych działań oraz liczbowe określenie skali działań planowanych przy realizacji zadania publicznego (tzn. miar adekwatnych dla danego zadania publicznego, np. liczba świadczeń udzielanych tygodniowo, miesięcznie, liczba adresatów).
- ¹⁴⁾ Opis zgodny z kosztorysem.
- ¹⁵⁾ Należy opisać zakładane rezultaty zadania publicznego – czy będą trwałe oraz w jakim stopniu realizacja zadania przyczyni się do rozwiązania problemu społecznego lub złagodzi jego negatywne skutki.
- ¹⁶⁾ Należy uwzględnić wszystkie planowane koszty, w szczególności zakupu usług, zakupu rzeczy, wynagrodzeń.
- ¹⁷⁾ Dotyczy jedynie wspierania zadania publicznego.
- ¹⁸⁾ Należy wpisać koszty bezpośrednio związane z celem realizowanego zadania publicznego.
- ¹⁹⁾ W przypadku oferty wspólnej kolejni oferenci dołączają do tabeli informację o swoich kosztach.
- ²⁰⁾ Należy wpisać koszty związane z obsługą i administracją realizowanego zadania, które związane są z wykonywaniem działań o charakterze administracyjnym, nadzorczym i kontrolnym, w tym obsługą finansową i prawną projektu.
- ²¹⁾ Wypełnienie fakultatywne – umożliwia zawarcie w umowie postanowienia, o którym mowa w § 16 ramowego wzoru umowy, stanowiącego załącznik nr 2 do rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia w sprawie wzoru oferty i ramowego wzoru umowy dotyczących realizacji zadania publicznego oraz wzoru sprawozdania z wykonania tego zadania. Dotyczy jedynie oferty wspierania realizacji zadania publicznego.
- ²²⁾ Informacje o kwalifikacjach osób, które będą zatrudnione przy realizacji zadania publicznego, oraz o kwalifikacjach wolontariuszy. W przypadku oferty wspólnej należy przyporządkować zasoby kadrowe do dysponujących nimi oferentów.
- ²³⁾ Np. lokal, sprzęt, materiały. W przypadku oferty wspólnej należy przyporządkować zasoby rzeczowe do dysponujących nimi oferentów.
- ²⁴⁾ Odpis musi być zgodny z aktualnym stanem faktycznym i prawnym, niezależnie od tego, kiedy został wydany.
- ²⁵⁾ Wypełnia organ administracji publicznej.

Załącznik 6.2 – Wzór umowy o wsparcie/powierzenie realizacji zadania publicznego

UMOWA NR

o wsparcie/powierzenie¹⁾ realizacji zadania publicznego pod nazwą:

.....

zawarta w dniu w.....,

między:

.....,

z siedzibą w,

zwanym dalej „Zleceniodawcą”, reprezentowanym przez:

.....,

a:

..... z siedzibą w numer w Krajowym Rejestrze Sądowym/innym rejestrze/ewidencji¹⁾, reprezentowaną (-ym, -ymi) przez (imię i nazwisko oraz numer i seria dowodu osobistego), zwaną (-ym, -ymi) dalej

„Zleceniobiorcą(-ami)”²⁾

Osoba do kontaktów roboczych:tel.

§ 1.

Przedmiot umowy

1. Zleceniodawca zleca Zleceniobiorcy(-om), zgodnie z przepisami ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2010 r. Nr 234, poz. 1536), zwanej dalej „ustawą”, realizację zadania publicznego pod tytułem:

.....

określonego szczegółowo w ofercie złożonej przez Zleceniobiorcę(-ów) w dniu, z uwzględnieniem aktualizacji opisu poszczególnych działań/harmonogramu/ kosztorysu^{1),3)} zwanego dalej „zadaniem publicznym”, a Zleceniobiorca(-y) zobowiązuje(-ą) się wykonać zadanie publiczne w zakresie i na warunkach określonych w niniejszej umowie.

2. Niniejsza umowa jest umową o powierzenie realizacji zadania publicznego/o wsparcie realizacji zadania publicznego¹⁾, w rozumieniu art. 16 ust. 1 ustawy.

3. Wykonanie umowy nastąpi z chwilą zaakceptowania przez Zleceniodawcę sprawozdania końcowego, o którym mowa w § 11 ust. 3.

4. Oferta oraz aktualizacje opisu poszczególnych działań/harmonogramu/kosztorysu¹⁾,³⁾, o których mowa w ust. 1, stanowią załączniki do niniejszej umowy.

§ 2.

Sposób wykonania zadania publicznego

1. Termin realizacji zadania publicznego ustala się od dnia do dnia
2. Zleceniobiorca(-y) zobowiązuje(-ą) się wykonać zadanie publiczne zgodnie z ofertą, z uwzględnieniem aktualizacji opisu poszczególnych działań/harmonogramu/kosztorysu^{1), 3)}.
3. Zleceniobiorca(-y) zobowiązuje(-ą) się do wykorzystania przekazanej dotacji zgodnie z celem, na jaki ją uzyskał(-li), i na warunkach określonych niniejszą umową. Dotyczy to także ewentualnych przychodów uzyskanych przy realizacji umowy, których nie można było przewidzieć przy kalkulowaniu wielkości dotacji, oraz odsetek bankowych od przekazanych przez Zleceniodawcę środków, które należy wykorzystać wyłącznie na realizację zadania publicznego.

§ 3.

Wysokość dotacji w całkowitym koszcie zadania

1. Zleceniodawca zobowiązuje się do przekazania na realizację zadania publicznego kwotę dotacji w wysokości (słownie)⁴⁾,

na rachunek bankowy Zleceniobiorcy:

nr rachunku:,

1) w terminie 30 dni od dnia zawarcia niniejszej umowy;

2) w następujący sposób:

- I transza w wysokości(słownie)
w terminie
- II transza w wysokości (słownie)
w terminie
- III transza w wysokości (słownie)
w terminie
- IV transza w wysokości (słownie)
w terminie

2. Zleceniodawca zobowiązuje się do przekazania Zleceniobiorcom, którzy złożyli ofertę wspólną na realizację zadania publicznego, łącznej kwoty dotacji w wysokości (słownie)⁵⁾

1) w terminie 30 dni od dnia zawarcia niniejszej umowy:

- a) w wysokości(słownie)
....., zgodnie z kosztorysem oferty wspólnej, na rachunek bankowy Zleceniobiorcy 1 (nazwa Zleceniobiorcy 1, który złożył ofertę wspólną),

nr rachunku:

b) w wysokości (słownie) zgodnie z kosztorysem oferty wspólnej, na rachunek bankowy Zleceniobiorcy 2..... (nazwa Zleceniobiorcy 2, który złożył ofertę wspólną),

nr rachunku:

c) w wysokości (słownie) zgodnie z kosztorysem oferty wspólnej, na rachunek bankowy Zleceniobiorcy 3

..... (nazwa Zleceniobiorcy 3, który złożył ofertę wspólną),

nr rachunku:;

2) w następujący sposób:

I transza w wysokości słownie zgodnie z kosztorysem oferty wspólnej,

w terminie na rachunek bankowy Zleceniobiorcy 1 (nazwa Zleceniobiorcy 1, który złożył ofertę wspólną):

nr rachunku:

II transza w wysokości słownie , zgodnie z kosztorysem oferty wspólnej,

w terminie na rachunek bankowy Zleceniobiorcy 2 (nazwa Zleceniobiorcy 2, który złożył ofertę wspólną):

nr rachunku:

III transza w wysokości słownie , zgodnie z kosztorysem oferty wspólnej,

w terminie na rachunek bankowy Zleceniobiorcy 3 (nazwa Zleceniobiorcy 3, który złożył ofertę wspólną):

nr rachunku:

3. Zleceniobiorca(-cy) oświadcza(-ją), że jest/są¹⁾ jedynym(-i) posiadaczem(-ami) wskazanego w ust. 1/ust. 2¹⁾ rachunku bankowego i zobowiązuje(-ą) się do utrzymania wskazanego powyżej rachunku nie krócej niż do chwili dokonania ostatecznych rozliczeń ze Zleceniodawcą, wynikających z umowy.

4. Zleceniobiorca (-y) zobowiązuje(-ą) się do przekazania na realizację zadania:

1) środków finansowych własnych w wysokości⁶⁾:

.....

(słownie)

2) środków finansowych z innych źródeł w wysokości⁶⁾:

.....

(słownie)

w tym:

a) z wpłat i opłat adresatów zadania publicznego w wysokości:

.....

(słownie),

b) środków finansowych z innych źródeł publicznych, przyznanych przez:

.....

(nazwa organu przyznającego środki)

w wysokości

(słownie):⁶⁾,

c) środków pozostałych w wysokości

.....

(słownie):⁶⁾,

3) wkładu osobowego o wartości (słownie)

.....

5. Całkowity koszt zadania publicznego, stanowi sumę kwot dotacji, środków finansowych własnych, środków finansowych z innych źródeł oraz wkładu osobowego (w tym świadczeń wolontariuszy i pracy społecznej członków) o których mowa w ust. 1 i 4 i wynosi (słownie)

6. Wysokość środków, ze źródeł, o których mowa w ust. 4 pkt 1, pkt 2 lit. b i pkt 2 lit. c może się zmieniać, o ile nie zmieni się ich suma.

7. Przekazanie kolejnej transzy nastąpi po złożeniu sprawozdania częściowego, o którym mowa w §11.

8. Zleceniodawca uzależnia przekazanie kolejnych transz od wydatkowania co najmniej ...% przekazanych środków dotacji⁷⁾.

§ 4.

Zleceniodawca wyraża zgodę na bezpośrednie wykonanie następującej części zadania publicznego⁸⁾ przez podmioty wybrane przez Zleceniobiorcę(-ów) w sposób zapewniający jawność i uczciwą konkurencję:⁷⁾

.....

§ 5.

Procentowy udział dotacji w kosztach zadania publicznego

1. Zleceniobiorca(-y) jest/są¹⁾ zobowiązany(-ni) zachować procentowy udział dotacji, o którym mowa w ust. 2, w całkowitych kosztach zadania publicznego, o których mowa w § 3 ust. 5.
2. Procentowy udział dotacji w całkowitych kosztach zadania publicznego wynosi nie więcej niż:

.....

§ 6.⁷⁾

Zamówienia opłacane z dotacji

Do zamówień na dostawy, usługi i roboty budowlane, opłacanych ze środków pochodzących z dotacji stosuje przepisy ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. - Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2010 r. Nr 113, poz. 759, z późn. zm.).

§ 7.

Dokumentacja finansowo-księgowa i ewidencja księgowa

1. Zleceniobiorca(-y) jest/są¹⁾ zobowiązany(-i) do prowadzenia wyodrębnionej dokumentacji finansowo-księgowej i ewidencji księgowej zadania publicznego, zgodnie z zasadami wynikającymi z ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. z 2009 r. Nr 152, poz. 1223, z późn. zm.), w sposób umożliwiający identyfikację poszczególnych operacji księgowych.
2. Zleceniobiorca(-y) zobowiązuje(-ą) się do przechowywania dokumentacji związanej z realizacją zadania publicznego przez 5 lat, licząc od początku roku następującego po roku, w którym Zleceniobiorca(-y) realizował(-li) zadanie publiczne.

§ 8.

Obowiązki informacyjne Zleceniobiorcy(-ów)

1. Zleceniobiorca(-y) zobowiązuje(-ą) się do informowania, że zadanie jest współfinansowane/finansowane¹⁾ ze środków otrzymanych od Zleceniodawcy. Informacja na ten temat powinna się znaleźć we wszystkich materiałach, publikacjach, informacjach dla mediów, ogłoszeniach oraz wystąpieniach publicznych dotyczących realizowanego zadania publicznego.
2. Zleceniobiorca(-y) zobowiązuje(-ą) się do umieszczania logo Zleceniodawcy na wszystkich materiałach, w szczególności promocyjnych, informacyjnych, szkoleniowych i edukacyjnych, dotyczących realizowanego zadania oraz zakupionych środkach trwałych, proporcjonalnie do wielkości innych oznaczeń, w sposób zapewniający jego dobrą widoczność.

§ 9.

Uprawnienia informacyjne Zleceniodawcy

Zleceniobiorca(-y) upoważnia(-ją) Zleceniodawcę do rozpowszechniania w dowolnej formie, w prasie, radiu, telewizji, Internecie oraz innych publikacjach, nazw(-y) oraz adresu(-ów) Zleceniobiorcy(-ów), przedmiotu i celu, na który przyznano środki, oraz informacji o wysokości przyznanych środków.

§ 10.

Kontrola zadania publicznego

1. Zleceniodawca sprawuje kontrolę prawidłowości wykonywania zadania publicznego przez Zleceniobiorcę(-ów), w tym wydatkowania przekazanej dotacji oraz środków, o których mowa w § 3 ust. 4. Kontrola może być przeprowadzona w toku realizacji zadania publicznego oraz po jego zakończeniu do czasu ustania obowiązku, o którym mowa w § 7 ust. 2.
2. W ramach kontroli, o której mowa w ust. 1, osoby upoważnione przez Zleceniodawcę mogą badać dokumenty i inne nośniki informacji, które mają lub mogą mieć znaczenie dla oceny prawidłowości wykonywania zadania, oraz żądać udzielenia ustnie lub na piśmie informacji dotyczących wykonania zadania publicznego. Zleceniobiorca(-y) na żądanie kontrolującego jest/są¹⁾ zobowiązany(-i) dostarczyć lub udostępnić dokumenty i inne nośniki informacji oraz udzielić wyjaśnień i informacji w terminie określonym przez kontrolującego.
3. Prawo kontroli przysługuje osobom upoważnionym przez Zleceniodawcę zarówno w siedzibie Zleceniobiorcy(-ów), jak i w miejscu realizacji zadania publicznego.
4. O wynikach kontroli, o której mowa w ust. 1, Zleceniodawca poinformuje Zleceniobiorcę(-ów), a w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości przekaże mu/im¹⁾ wnioski i zalecenia mające na celu ich usunięcie.
5. Zleceniobiorca(-cy) jest/są¹⁾ zobowiązany(-i) w terminie nie dłuższym niż 14 dni od dnia otrzymania wniosków i zaleceń, o których mowa w ust. 4, do ich wykonania i powiadomienia o tym Zleceniodawcy.

§ 11.

Obowiązki sprawozdawcze Zleceniobiorcy(-ów)

1. Zleceniodawca może wezwać do złożenia sprawozdania częściowego z wykonywania zadania publicznego według wzoru stanowiącego załącznik nr 3 do rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia w sprawie wzoru oferty i ramowego wzoru umowy dotyczących realizacji zadania publicznego oraz wzoru sprawozdania z wykonania tego zadania. Sprawozdanie powinno zostać dostarczone w terminie 30 dni od dnia doręczenia wezwania.
2. Zleceniobiorca(-y) składa(-ją) sprawozdanie częściowe z realizacji zadania publicznego sporządzone według wzoru, o którym mowa w ust. 1, w terminie 30 dni od dnia zakończenia roku budżetowego⁹⁾.
3. Sprawozdanie końcowe z wykonania zadania publicznego powinno zostać sporządzone przez Zleceniobiorcę(-ów) według wzoru, o którym mowa w ust. 1, w terminie 30 dni od dnia zakończenia realizacji zadania publicznego, o którym mowa w § 2 ust. 1.
4. Jeżeli dany koszt finansowany z dotacji wykazany w sprawozdaniu z realizacji zadania publicznego nie jest równy z kosztem określonym w odpowiedniej pozycji kosztorysu, to uznaje się go za zgodny z kosztorysem wtedy, gdy nie nastąpiło jego zwiększenie o więcej niż %.

5. Obowiązek, o którym mowa w § 5 ust. 1, uważa się za zachowany, jeżeli procentowy udział dotacji, o którym mowa w § 5 ust. 2, w całkowitym koszcie zadania publicznego dotacji nie zwiększy się o więcej niż%.
6. Przekroczenie limitów, o których mowa w ust. 4 i 5, uważa się za pobranie dotacji w nadmiernej wysokości.
7. Zleceniodawca ma prawo żądać, aby Zleceniobiorca(-y), w wyznaczonym terminie, przedstawił(-li) dodatkowe informacje i wyjaśnienia do sprawozdania, o którym mowa w ust. 1 - 3.
8. W przypadku niezłożenia sprawozdań, o których mowa w ust. 1 - 3, Zleceniodawca wzywa pisemnie Zleceniobiorcę(-ów) do ich złożenia.
9. W przypadku niezastosowania się do wezwania, Zleceniobiorca(-y) zapłaci(-ą) karę umowną w wysokości% kwoty określonej w § 3 ust. 1/§ 3 ust. 2.^{1), 10)}
10. Niezastosowanie się do wezwania może być podstawą odstąpienia od umowy przez Zleceniodawcę.
11. Dostarczenie sprawozdania końcowego jest równoznaczne z udzieleniem Zleceniodawcy prawa do rozpowszechniania jego tekstu w sprawozdaniach, materiałach informacyjnych i promocyjnych oraz innych dokumentach urzędowych.

§ 12.

Zwrot środków finansowych

1. Przekazane środki finansowe z dotacji, określone w § 3 ust. 1/ § 3 ust. 2¹⁾, Zleceniobiorca(-y) jest/są¹⁾ zobowiązany(-i) wykorzystać do dnia 31 grudnia każdego roku, w którym realizowane jest zadanie publiczne, nie później jednak niż do dnia zakończenia realizacji zadania publicznego, o którym mowa w § 2 ust. 1. Kwotę dotacji niewykorzystaną w terminie Zleceniobiorca(-y) jest/są¹⁾ zobowiązany(-i) zwrócić odpowiednio do dnia 15 stycznia następnego roku kalendarzowego lub w terminie 15 dni od dnia zakończenia realizacji zadania publicznego, o którym mowa w § 2 ust. 1.
2. Niewykorzystana kwota dotacji podlega zwrotowi na rachunek bankowy Zleceniodawcy o numerze
3. Od niewykorzystanej kwoty dotacji zwróconej po terminie, o którym mowa w ust. 1, naliczane są odsetki w wysokości określonej jak dla zaległości podatkowych i przekazywane na rachunek bankowy Zleceniodawcy o numerze
4. Niewykorzystane przychody i odsetki bankowe od przyznanej dotacji, podlegają zwrotowi na rachunek bankowy Zleceniodawcy na zasadach określonych w ust. 1-3.
5. Od kwoty dotacji, pobranej w nadmiernej wysokości, o której mowa w § 11 ust. 6, naliczane są odsetki zgodnie z przepisami o finansach publicznych, w wysokości określonej jak dla zaległości podatkowych i przekazywane na rachunek bankowy Zleceniodawcy o numerze

§ 13.

Rozwiązanie umowy za porozumieniem Stron

1. Umowa może być rozwiązana na mocy porozumienia Stron w przypadku wystąpienia okoliczności, za które Strony nie ponoszą odpowiedzialności, a które uniemożliwiają wykonywanie umowy.
2. W przypadku rozwiązania umowy skutki finansowe i ewentualny zwrot środków finansowych Strony określą w protokole.

§ 14.

Odstąpienie od umowy przez Zleceniobiorcę(ów)

1. Zleceniobiorca(-y) może/mogą¹⁾ odstąpić od umowy do dnia przekazania dotacji/ przekazania I transzy dotacji¹⁾, w przypadku wystąpienia okoliczności uniemożliwiających wykonanie umowy.
2. Zleceniobiorca(-y) może/mogą¹⁾ odstąpić od umowy jeżeli Zleceniodawca nie przekaże dotacji/I transzy dotacji¹⁾ w terminie określonym w umowie, nie później jednak niż do dnia przekazania dotacji/I transzy dotacji¹⁾.
3. W przypadku odstąpienia przez Zleceniobiorcę(-ów) od wykonania umowy po przekazaniu przez Zleceniodawcę dotacji/I transzy dotacji¹⁾ Zleceniodawcy przysługuje kara umowna w wysokości% kwoty określonej w § 3 ust. 1/§ 3 ust. 2.^{1), 11)}

§ 15.

Rozwiązanie umowy przez Zleceniodawcę

1. Umowa może być rozwiązana przez Zleceniodawcę ze skutkiem natychmiastowym w przypadku:
 - 1) wykorzystywania udzielonej dotacji niezgodnie z przeznaczeniem;
 - 2) nieterminowego oraz nienależytego wykonywania umowy, w szczególności zmniejszenia zakresu rzeczowego realizowanego zadania;
 - 3) przekazania przez Zleceniobiorcę(-ów) części lub całości dotacji osobie trzeciej, mimo że nie przewiduje tego niniejsza umowa;
 - 4) nieprzedłożenia przez Zleceniobiorcę(-ów) sprawozdania z wykonania zadania w terminie i na zasadach określonych w niniejszej umowie;
 - 5) odmowy poddania się przez Zleceniobiorcę(-ów) kontroli albo nie doprowadzenia przez Zleceniodawcę w terminie określonym do usunięcia stwierdzonych nieprawidłowości.
2. Zleceniodawca, rozwiązując umowę, określi kwotę dotacji podlegającą zwrotowi w wyniku stwierdzenia okoliczności, o których mowa w ust. 1, wraz z odsetkami w wysokości określonej jak dla zaległości podatkowych, naliczanymi od dnia przekazania dotacji, termin jej zwrotu oraz nazwę i numer rachunku bankowego, na który należy dokonać wpłaty.
3. W przypadku nieuiszczenia w terminie określonym w ust. 2 kwoty dotacji podlegającej zwrotowi wraz z odsetkami, od kwoty tej nalicza się odsetki w wysokości określonej jak dla zaległości podatkowych, począwszy od dnia następującego po upływie terminu zwrotu dotacji, określonego w ust. 2.

§ 16.^{6), 7)}

Nieuzyskanie dotacji z innego źródła publicznego

1. Jeżeli nie zostaną przyznane finansowe środki z innych źródeł publicznych, o których mowa w § 3 ust. 4 pkt 2 lit. b, Zleceniobiorca(-y) ma(-ją) obowiązek przekazać Zleceniodawcy informację o tym niezwłocznie, jednakże nie później niż w ciągu 7 dni od stosownego rozstrzygnięcia właściwego organu.
2. Jeżeli z informacji, o której mowa w ust. 1, wynika, że zrealizowanie zadania publicznego przez Zleceniobiorcę(-ów) na warunkach niniejszej umowy nie jest możliwe, każda ze Stron może odstąpić od umowy.
3. Jeżeli z informacji, o której mowa w ust. 1, wynika, że zadanie publiczne może być zrealizowane w ograniczonym zakresie, Strony mogą dokonać stosownej zmiany treści umowy.
4. W razie nieprzekazania informacji w terminie, o którym mowa w ust. 1, Zleceniobiorca(-y) nie może/nie mogą¹⁾ odstąpić od umowy w trybie, o którym mowa w ust. 2 i ma/mają¹⁾ obowiązek zagwarantować na realizację zadania środki w wysokości środków wnioskowanych, które nie zostały Zleceniobiorcy(-om) przyznane.

§ 17.⁷⁾

Zabezpieczenie

1. Zleceniobiorca(-y) przedstawia(-ją) przed zawarciem umowy zabezpieczenie ustanawiane w formie weksla in blanco wraz z deklaracją wekslową.
2. Minimalna kwota zabezpieczenia, o którym mowa w ust. 1, nie może być mniejsza niż wysokość dofinansowania realizacji zadania publicznego. W przypadku nieprzedłożenia weksla in blanco wraz z deklaracją wekslową umowa ze Zleceniobiorcą(-ami) jest nieważna.

§ 18.

Zakaz zbywania rzeczy zakupionych za środki pochodzące z dotacji

1. Zleceniobiorca zobowiązuje się do nie zbywania związanych z realizacją zadania rzeczy zakupionych na swoją rzecz za środki pochodzące z dotacji przez okres 5 lat od dnia dokonania ich zakupu.
2. Z ważnych przyczyn Strony mogą zawrzeć aneks do niniejszej umowy, zezwalający na zbycie rzeczy przed upływem terminu, o którym mowa w ust. 1, pod warunkiem, że Zleceniobiorca(-cy) zobowiąże(-ą) się przeznaczyć środki pozyskane ze zbycia rzeczy na realizację celów statutowych.

§ 19.

Forma pisemna oświadczeń

1. Wszelkie zmiany, uzupełnienia i oświadczenia składane w związku z niniejszą umową wymagają pod rygorem nieważności zawarcia w formie pisemnej aneksu.
2. Wszelkie wątpliwości związane z realizacją niniejszej umowy wyjaśniane będą w formie pisemnej.

§ 20.

Odpowiedzialność wobec osób trzecich

1. Zleceniobiorca(-y) ponosi(-szą) wyłączną odpowiedzialność wobec osób trzecich za szkody powstałe w związku z realizacją zadania publicznego.

2. W zakresie związanym z realizacją zadania publicznego, w tym z gromadzeniem, przetwarzaniem i przekazywaniem danych osobowych, a także wprowadzaniem ich do systemów informatycznych, Zleceniobiorca(-y) odbiera(-ją) stosowne oświadczenia osób, których te dane dotyczą, zgodnie z ustawą z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz. U. z 2002 r. Nr 101, poz. 926, z późn. zm.).

Postanowienia końcowe

§ 21.

W zakresie nieuregulowanym umową stosuje się przepisy ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny (Dz. U. Nr 16, poz. 93, z późn. zm.) oraz ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240, z późn. zm.).

§ 22.

Ewentualne spory powstałe w związku z zawarciem i wykonywaniem niniejszej umowy Strony będą starały się rozstrzygać polubownie. W przypadku braku porozumienia spór zostanie poddany pod rozstrzygnięcie właściwego ze względu na siedzibę Zleceniodawcy sądu powszechnego.

§ 23.

Umowa niniejsza została sporządzona w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla każdej ze Stron.

Zleceniobiorca/(-cy):

Zleceniodawca:

ZAŁĄCZNIKI:

- 1) oferta realizacji zadania publicznego;
- 2) zaktualizowany harmonogram realizacji zadania, jeśli dotyczy;
- 3) zaktualizowany kosztorys realizacji zadania, jeśli dotyczy;
- 4) kopia aktualnego¹²⁾ odpisu z Krajowego Rejestru Sądowego lub innego właściwego rejestru lub ewidencji;
- 5) umowa pomiędzy Zleceniobiorcami, którzy złożyli ofertę wspólną, określająca zakres ich świadczeń składających się na realizację zadania publicznego.

- 1) Niepotrzebne skreślić.
- 2) W przypadku oferty wspólnej należy wskazać więcej niż jednego Zleceniobiorcę.
- 3) Dotyczy sytuacji, kiedy opis poszczególnych działań, harmonogram i kosztorys zostały zaktualizowane.
- 4) § 3 ust. 1 stanowi postanowienie alternatywne w stosunku do § 3 ust. 2. W ramach § 3 ust. 1 można wybrać sposób przekazania dotacji określony w pkt 1 albo 2.
- 5) § 3 ust. 2 może zostać zastosowany w umowie zawartej w następstwie oferty wspólnej. W ramach § 3 ust. 2 można wybrać sposób przekazania dotacji określony w pkt 1 albo 2.
- 6) Dotyczy wyłącznie umów o wsparcie realizacji zadania publicznego.
- 7) Postanowienie fakultatywne.
- 8) Określenie części zadania wraz ze wskazaniem pozycji kosztorysu.
- 9) Postanowienie dotyczy umów o realizację zadań publicznych przez okres wykraczający poza rok budżetowy.
- 10) Postanowienie fakultatywne. Kara umowna nie może przewyższać 10% wartości przyznanej dotacji i kwoty 1000 zł.
- 11) Kara umowna nie może przewyższać 10% wartości przyznanej dotacji i kwoty 1000 zł.
- 12) Odpis musi być zgodny z aktualnym stanem faktycznym i prawnym, niezależnie od tego, kiedy został wydany.

Załącznik 6.3 – Wzór sprawozdania z wykonania zadania publicznego

SPRAWOZDANIE (CZĘŚCIOWE/KOŃCOWE¹⁾)²⁾

z wykonania zadania publicznego

.....

(tytuł zadania publicznego)

w okresie od do

określonego w umowie nr

zawartej w dniu pomiędzy

.....

(nazwa Zleceniodawcy)

a

(nazwa Zleceniobiorcy/(-ów), siedziba, nr Krajowego Rejestru Sądowego, innego rejestru lub ewidencji³⁾)

Data złożenia sprawozdania⁴⁾

.....

Część I. Sprawozdanie merytoryczne

1. Informacja czy zakładane cele realizacji zadania publicznego zostały osiągnięte w wymiarze określonym w części III pkt 6 oferty. Jeśli nie, wskazać dlaczego.

--

2. Opis wykonania zadania z wyszczególnieniem organizacji pozarządowych, podmiotów, o których mowa w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, lub innych podmiotów wykonujących poszczególne działania określone w części III pkt 9 oferty.⁵⁾

Poszczególne działania w zakresie realizowanego zadania publicznego wraz z krótkim opisem wykonania zadania	Terminy realizacji poszczególnych działań	Zleceniobiorca(-y) lub inny podmiot, który wykonywał działanie w zakresie realizowanego zadania publicznego

3. Opis, w jaki sposób dofinansowanie z dotacji inwestycji związanych z realizacją zadania wpłynęło na jego wykonanie

--

4. Opis osiągniętych rezultatów

--

5. Liczbowe określenie skali działań zrealizowanych w ramach zadania⁶⁾

--

Część II. Sprawozdanie z wykonania wydatków

1. Rozliczenie ze względu na rodzaj kosztów (w zł)

Lp.	Rodzaj kosztów	Całość zadania zgodnie z umową (w zł)				Poprzedni okres sprawozdawczy (w zł) ⁷⁾				Bieżący okres sprawozdawczy - za okres realizacji zadania publicznego (w zł)			
		koszt całkowity	z tego pokryty z dotacji	z tego pokryty z wkładu osobowego, w tym pracy społecznej członków i świadczeń wolontariuszy		koszt całkowity	z tego z pokryty dotacji	z tego z finansowych środków własnych, środków z innych źródeł, w tym wpłat i opłat adresatów zadania publicznego	z tego pokryty z wkładu osobowego, w tym pracy społecznej członków i świadczeń wolontariuszy	koszt całkowity	z tego pokryty z dotacji	z tego z finansowych środków własnych, środków z innych źródeł, w tym wpłat i opłat adresatów zadania publicznego	z tego pokryty z wkładu osobowego, w tym pracy społecznej członków i świadczeń wolontariuszy
I	Koszty merytoryczne (z uwzględnieniem kosztów jednostkowych) poniesione przez ... <i>(nazwa Zleceniobiorcy)</i> ⁸⁾ : 1) 2)												
II	Koszty obsługi zadania publicznego, w tym koszty administracyjne (z uwzględnieniem kosztów jednostkowych) poniesione przez ... <i>(nazwa Zleceniobiorcy)</i> ⁸⁾ : 1) 2)												
III	Inne koszty, w tym koszty wyposażenia i promocji (z uwzględnieniem kosztów jednostkowych) poniesione przez ... <i>(nazwa Zleceniobiorcy)</i> ⁸⁾ : 1) 2)												
IV	Ogółem												

2. Rozliczenie ze względu na źródło finansowania

Źródło finansowania	Całość zadania (zgodnie z umową)		Bieżący okres sprawozdawczy – za okres realizacji zadania	
	zł	%	zł	%
Koszty pokryte z dotacji:				
Z tego z odsetek bankowych od dotacji				
Koszty pokryte ze środków finansowych własnych:				
Koszty pokryte ze środków finansowych z innych źródeł (ogółem):				
Z tego:				
Z wpłat i opłat adresatów zadania publicznego:				
Z finansowych środków z innych źródeł publicznych (w szczególności: dotacji z budżetu państwa lub budżetów jednostek samorządu terytorialnego, funduszy celowych, środków z funduszy strukturalnych:				
Z pozostałych źródeł:				
Koszty pokryte z wkładu osobowego (w tym świadczeń wolontariuszy, pracy społecznej członków)				
Ogółem:		100%		100%

Uwagi, które mogą mieć znaczenie przy ocenie prawidłowości wykonania wydatków:

.....

3. Informacja o kwocie przychodów uzyskanych przy realizacji umowy i odsetek bankowych od środków z dotacji zgromadzonych na rachunku bankowym

--

4. Zestawienie faktur (rachunków)⁹⁾

Lp.	Numer dokumentu księgowego	Numer pozycji kosztorysu (zgodnie z częścią II.1 – rozliczenie ze względu na rodzaj kosztów)	Data wystawienia dokumentu księgowego	Nazwa kosztu	Kwota (zł)	Z tego ze środków pochodzących z dotacji (zł)	Z tego ze środków finansowych własnych, środków z innych źródeł w tym wpłat i opłat adresatów zadania publicznego (zł)	Data zapłaty

Część III. Dodatkowe informacje

.....

.....

Załączniki:¹⁰⁾

1.

2.

3.

Oświadczam(-y), że:

- 1) od daty zawarcia umowy nie zmienił się status prawny Zleceniobiorcy(-ów);
- 2) wszystkie podane w niniejszym sprawozdaniu informacje są zgodne z aktualnym stanem prawnym i faktycznym;
- 3) zamówienia na dostawy, usługi i roboty budowlane za środki finansowe uzyskane w ramach umowy zostały dokonane zgodnie z przepisami ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2010 r. Nr 113, poz. 759, z późn. zm.)¹¹⁾;
- 4) wszystkie kwoty wymienione w zestawieniu faktur (rachunków) zostały faktycznie poniesione;
- 5) w zakresie związanym z otwartym konkursem ofert, w tym z gromadzeniem, przetwarzaniem i przekazywaniem danych osobowych, a także wprowadzaniem ich do systemów informatycznych, osoby, których te dane dotyczą, złożyły stosowne oświadczenia zgodnie z ustawą z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz. U. z 2002 r. Nr 101, poz. 926, z późn. zm.).

(pieczęć(-cie) Zleceniobiorcy/(-ów)¹²⁾)

.....
.....
.....

(podpis osoby upoważnionej lub podpisy osób upoważnionych do składania
oświadczeń woli w imieniu Zleceniobiorcy(-ów)

Poświadczenie złożenia sprawozdania⁴⁾

--

Adnotacje urzędowe⁴⁾

--

POUCZENIE

Sprawozdania składa się osobiście lub przesyła przesyłką poleconą w przewidzianym w umowie terminie na adres Zleceniodawcy.

Termin uważa się za zachowany, jeżeli przed jego upływem pismo zostało wysłane w formie dokumentu elektronicznego w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne (Dz. U. Nr 64, poz. 565, z późn. zm.), za poświadczeniem przedłożenia Zleceniodawcy lub nadane w polskiej placówce pocztowej operatora publicznego.

¹⁾ Niepotrzebne skreślić.

²⁾ Sprawozdanie częściowe i końcowe sporządzać należy w okresach określonych w umowie.

³⁾ Podać nazwę właściwego rejestru lub ewidencji.

⁴⁾ Wypełnia Zleceniodawca.

⁵⁾ Opis powinien zawierać szczegółową informację o zrealizowanych działaniach zgodnie z ich układem zawartym w ofercie, która była podstawą przygotowania umowy. W opisie konieczne jest uwzględnienie wszystkich planowanych działań, zakres w jakim zostały one zrealizowane, i wyjaśnienie ewentualnych odstępstw w ich realizacji, w odniesieniu do ich zakresu, jak i harmonogramu realizacji.

⁶⁾ Należy użyć tych samych miar, które zapisane były w ofercie realizacji zadania, w części III pkt 9.

⁷⁾ Wypełniać tylko w przypadku, gdy podczas realizacji zadania sporządzono sprawozdanie częściowe. Dotyczy wyłącznie okresu objętego poprzednim sprawozdaniem.

⁸⁾ W przypadku oferty wspólnej kolejni Zleceniobiorcy dołączają do tabeli informację o swoich kosztach.

⁹⁾ Dotyczy wszystkich dokumentów księgowych związanych z realizacją zadania. Zestawienie powinno zawierać: numer faktury (rachunku), datę jej wystawienia, wysokość wydatkowanej kwoty i wskazanie, w jakiej części została pokryta z dotacji, oraz rodzaj towaru lub zakupionej usługi. Każda faktura (rachunek) powinna być opatrzona pieczęcią organizacji pozarządowej lub podmiotu, o którym mowa w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, oraz zawierać sporządzony w sposób trwały opis zawierający informację: z jakich środków wydatkowana kwota została pokryta oraz jakie było przeznaczenie zakupionych towarów, usług lub innego rodzaju opłaconej należności. Informacja powinna być podpisana przez osobę odpowiedzialną za sprawy dotyczące rozliczeń finansowych organizacji lub podmiotu, o którym mowa w art. 3 ust. 3 ww. ustawy. Do sprawozdania nie załącza się faktur (rachunków), które należy przechowywać zgodnie z obowiązującymi przepisami oraz postanowieniami umowy i udostępniać na żądanie Zleceniodawcy.

W przypadku umowy o wsparcie realizacji zadania publicznego Zleceniodawca może żądać także faktur (rachunków) dokumentujących pokrycie kosztów ze środków innych niż dotacja przekazana przez Zleceniodawcę.

¹⁰⁾ Zleceniodawca może żądać załączenia materiałów dokumentujących działania faktyczne podjęte przy realizacji zadania (np. listy uczestników projektu, publikacje wydane w ramach projektu, raporty, wyniki prowadzonych ewaluacji), jak również konieczne działania prawne (kopie umów, kopie dowodów przeprowadzenia odpowiedniego postępowania w ramach zamówień publicznych, o ile z umowy lub przepisów odrębnych wynika obowiązek stosowania ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2010 r. Nr 113, poz. 759, z późn. zm.).

¹¹⁾ Stosuje się, o ile z umowy lub przepisów odrębnych wynika obowiązek stosowania ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych.

¹²⁾ Wypełniać, jeśli Zleceniobiorca(-y) posługuje(-ą) się pieczęcią.