



POD SKRZYDŁAMI MENTORA

Program mentoringu na rzecz start-up kobiet

Instrukcja i rekomendacje



Wydawca:

Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland” z siedzibą w Lublinie,
ul. Gospodarcza 26
20-213 Lublin
e-mail: sekretariat@oic.lublin.pl
www.oic.lublin.pl

Publikacja bezpłatna

Opracowana w ramach realizacji projektu „**Pod skrzydłami mentora – model wsparcia instytucji rynku pracy w budowaniu przewagi konkurencyjnej kobiecych start-up”**.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego z Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój w ramach Osi Priorytetowej IV Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, Działanie 4.3 Współpraca ponadnarodowa.

Realizatorzy Projektu:

Lider: **Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland” z siedzibą w Lublinie**
ul. Gospodarcza 26, 20-213 Lublin
www.oic.lublin.pl



Polska Fundacja Ośrodków
Wspomagania Rozwoju Gospodarczego
„OIC Poland” w Lublinie

Partner krajowy : **Ingenio. Projekty rozwoju. Wiesław Talik**

Ul. Wojciecha Kiwerskiego 5/8
20-240 Lublin
www: <http://ingeniopr.pl/>



Partner ponadnarodowym: **Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány (Węgry)**

Rómer Flóris u. 22-24
1024 Budapest
www: <https://seed.hu/>



SEED

FOUNDATION FOR SMALL ENTERPRISE
ECONOMIC DEVELOPMENT



Praca zbiorowa

Autorzy:

dr Wiesław Talik
dr Małgorzata Torój
dr Michał Wiechetek
Jacek Korzeniak
Angelika Bilka
Andrzej Zbroja
Jolanta Kalinowska
dr Ewelina Iwanek
Anna Pszczoła
Ewa Kalińska – Grądziel
Małgorzata Mitura – Cegłowska
Aleksandra Cheda

Konsultacje

dr inż. Monika Łobaziewicz
dr Anikó Soltész
Tibor Balázs

Wydawca:

**Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego "OIC Poland"
z siedzibą w Lublinie**

ul. Gospodarcza 26
20-213 Lublin
tel.: (81) 710-46-30
fax: (81) 746-13-24
e-mail: sekretariat@oic.lublin.pl
<http://www.oic.lublin.pl>

Lublin 2017

Publikacja bezpłatna



Spis treści

| | |
|---|----|
| I. Streszczenie Programu mentoringu | 5 |
| II. Instrukcja wdrażania Programu mentoringu..... | 5 |
| 2.1. Przygotowanie do wdrożenia Programu mentoringu | 6 |
| 2.2. Wdrażanie Programu mentoringu..... | 6 |
| 2.2.1. Etap wyłaniania kandydatów na mentorów i mentee | 7 |
| 2.2.2. Etap doboru mentorów i mentee..... | 10 |
| 2.2.3. Etap trwania i zakończenia procesu mentoringowego | 11 |
| III. Rekomendacje | 14 |
| 3.1. Analiza prawna w zakresie możliwości wdrażania Programu mentoringu | 14 |
| 3.2. Zapewnienie trwałość Programu mentoringu..... | 15 |
| 3.3. Analiza ryzyka | 16 |



I. Streszczenie *Programu mentoringu*

Dokument *Program mentoringu na rzecz start-up kobiet* zawiera szczegółowy opis tego, w jaki sposób przygotować i przeprowadzić działania wspierające kobiety rozpoczynające i/lub prowadzące działalność gospodarczą. Opracowany *Program* opiera się na rozwiązaniach węgierskiej Fundacji SEED i jej wieloletniego doświadczenia we wsparciu mentoringowym przedsiębiorczych kobiet.

Szczegółowo opisano w nim, w jaki sposób przygotować i przeprowadzić program mentoringu dla przedsiębiorczych kobiet (od momentu rekrutacji mentorów i mentee po zakończenie procesu mentoringu). Zawarto w nim szczegółową charakterystykę poszczególnych etapów wdrażania tej formy pomocy. Opisano procedurę wyboru kandydatów na mentorów (rekrutacja, selekcja oraz przeszkolenie – Szkoła Mentorów). Scharakteryzowano zasady zgłaszania i selekcji mentee na podopiecznych mentorów, wraz z ich dokładnym przygotowaniem. Szczegółowo opisano cały proces prowadzenia sesji mentoringowych (sesja wstępna, kontrakt a także sesje: właściwa, kończąca oraz specjalna), łącznie ze wskazaniem konkretnych pytań i form pracy. Znaczącą ilość miejsca poświęcono także strategii parowania mentora z mentee. Opisano również kwestie odnoszące się do wsparcia procesu mentoringu (nadzór, superwizja, sposoby rozwiązywania konfliktów mentora z mentee). W celu usprawnienia procesu mentoringowego opracowano także szereg formularzy, które mogą stanowić istotną wskazówkę dla osób zaangażowanych w cały proces. Publikacja *Program mentoringu na rzecz start-up kobiet* zawiera także słownik pojęć, który ułatwia zrozumienie kluczowych dla tej formy wsparcia słów, sformułowań.

II. Instrukcja wdrażania *Programu mentoringu*

Poniżej przedstawiono praktyczny instruktarz wdrażania *Programu mentoringu na rzecz start-up kobiet*. Zawiera on opis kluczowych kroków na poszczególnych etapach wdrażania *Programu* wraz z zakładanymi kosztami (czas, finanse) oraz wymaganiami kadrowymi dla efektywnego i wysokiej jakości merytorycznej wsparcia kobiet.

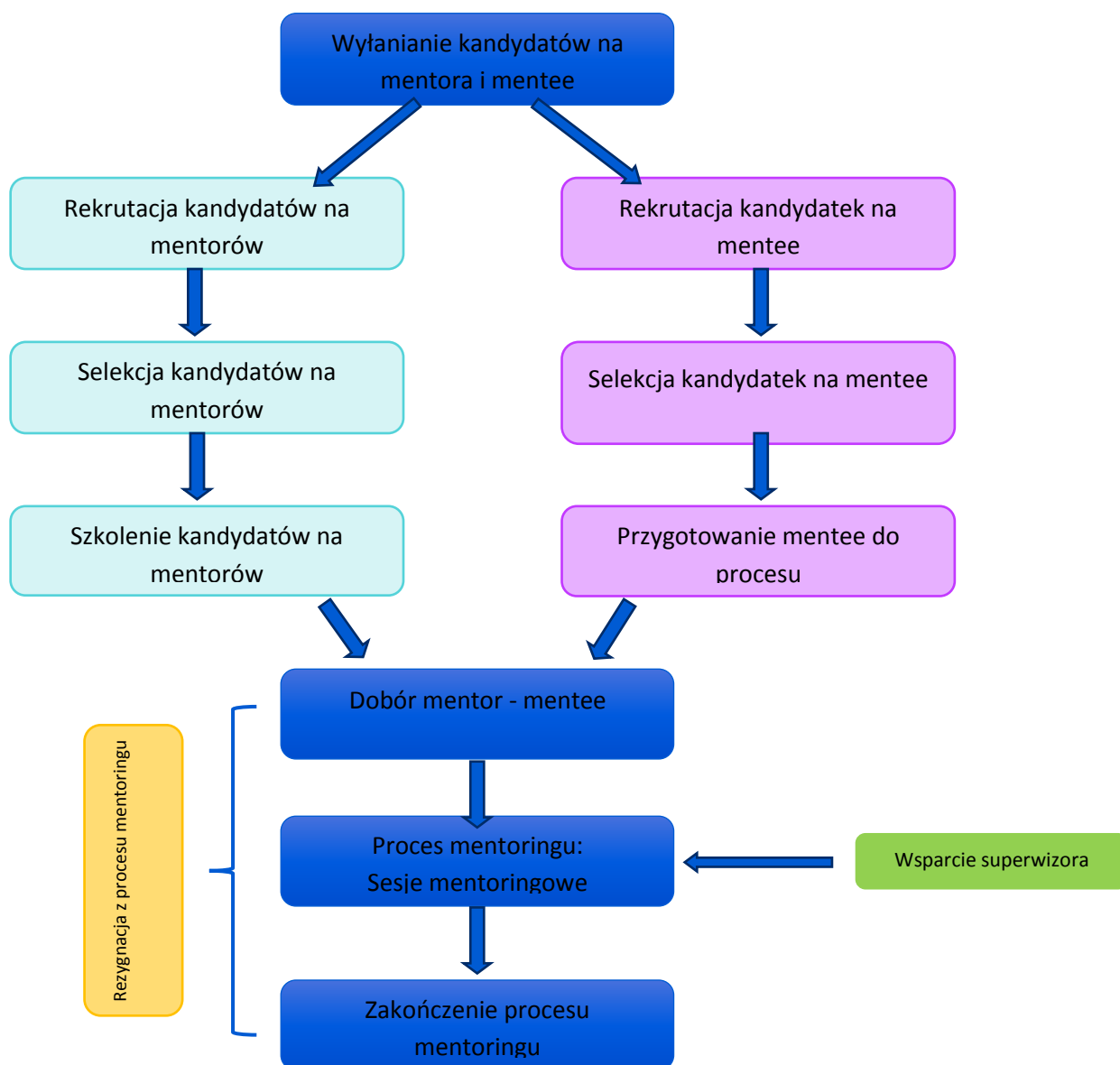


2.1. Przygotowanie do wdrożenia *Programu mentoringu*

Pierwszym i kluczowym krokiem we wdrażaniu Programu jest dokładane zapoznanie się z publikacją *Program mentoringu na rzecz start-up kobiet*, która zawiera szczegółowy opis realizacji wsparcia mentoringowego kobiet przedsiębiorczych. Program wpisuje się w *Model działania instytucji wsparcia start-up kobiet*, którego znajomość jest również przydatna. Ważnym elementem wsparcia mentoringowego jest odpowiednie przygotowanie mentorów. Dlatego *Program mentoringu na rzecz start-up kobiet* jest ściśle powiązany z publikacją: *Szkoła Mentorów – założenia, program, scenariusz*. Zatem skuteczne wdrożenie *Programu mentoringu* jest uzależnione od prawidłowego wdrożenia *Modelu działania instytucji wsparcia start-up kobiet* oraz efektywnej organizacji Szkoły Mentorów.

2.2. Wdrażanie *Programu mentoringu*

Proces przeprowadzania wsparcia w postaci mentoringu jest bardzo złożony i składa się z wielu etapów (Rys. 1), dlatego istotne jest by odpowiednio zaplanować w czasie cały proces od momentu rekrutacji mentorów i mentee do zakończenia całego procesu, a także na bieżąco monitorować każdy z etapów, tak by zapobiec powstawaniu potencjalnie trudnych sytuacji.



Rysunek 1. Ogólny schemat Programu mentoringu na rzecz start-up kobiet.

2.2.1. Etap wyłaniania kandydatów na mentorów i mentee

Etap wyłaniania kandydatów na mentorów i mentee jest kluczowy dla efektywnej realizacji całego Programu. Dlatego na etapie rekrutacji i selekcji mentorów i mentee należy zwrócić szczególną uwagę na:

- Dobór odpowiedniej grupy mentorów zarówno pod kątem motywacji jak i kompetencji do pełnienia roli mentora.



- Dobór odpowiednich kobiet prowadzących własną działalność gospodarczą.
- Zaplanowanie odpowiedniego czasu na proces rekrutacji zarówno mentorów jak i mentee oraz czas ich przygotowania do pełnienia swoich ról w procesie mentoringu – gdyż w momencie etapu łączenia w pary mentorów i mentee Instytucja wdrażająca musi już dysponować odpowiednią bazą mentorów (którzy odbyli szkolenie z zakresu mentoringu i przygotowali opisy swoich sylwetek w postaci wizytówki mentora) oraz osobami chętnymi do skorzystania z tego rodzaju wsparcia odpowiednio przygotowanymi.
- Wyznaczenie osób moderujących całym procesem (Koordynatorów), tak by etapy toczące się równolegle mogły być odpowiednio monitorowane oraz przepływ informacji między poszczególnymi uczestnikami procesu był zachowany.
- Opracowanie i przygotowanie odpowiednich dokumentów związanych z procesem rekrutacji i selekcji mentorów, takich jak: przygotowanie *Ogłoszenia o naborze osób chętnych do dzielenia się swoim doświadczeniem*, *Formularz zgłoszeniowy dla potencjalnych mentorów*, *Arkusze oceny kandydata*, *Protokół rozmowy z kandydatem na mentora*, *Indywidualny Plan Rozwoju Mentora*.
- Opracowanie i przygotowanie odpowiednich dokumentów związanych z procesem zgłaszania się i przygotowania do procesu mentee, takich jak: *Formularz aplikacyjny mentee*, *Formularz oczekiwań mentee*.
- Zapewnienie odpowiednich warunków i zasobów do przeprowadzenia szkolenia dla mentorów oraz poszczególnych etapów rekrutacji i selekcji kandydatów na mentorów. Na poszczególnych etapach można skorzystać z odpowiedniego Partnerstwa np. w zakresie przeprowadzenia szkolenia dla mentorów.
- Przygotowanie przedstawicieli *Instytucji wsparcia start-up kobiet* do przeprowadzania poszczególnych etapów rekrutacji i selekcji, a także przygotowania mentora i mentee do udziału w programie wsparcia.

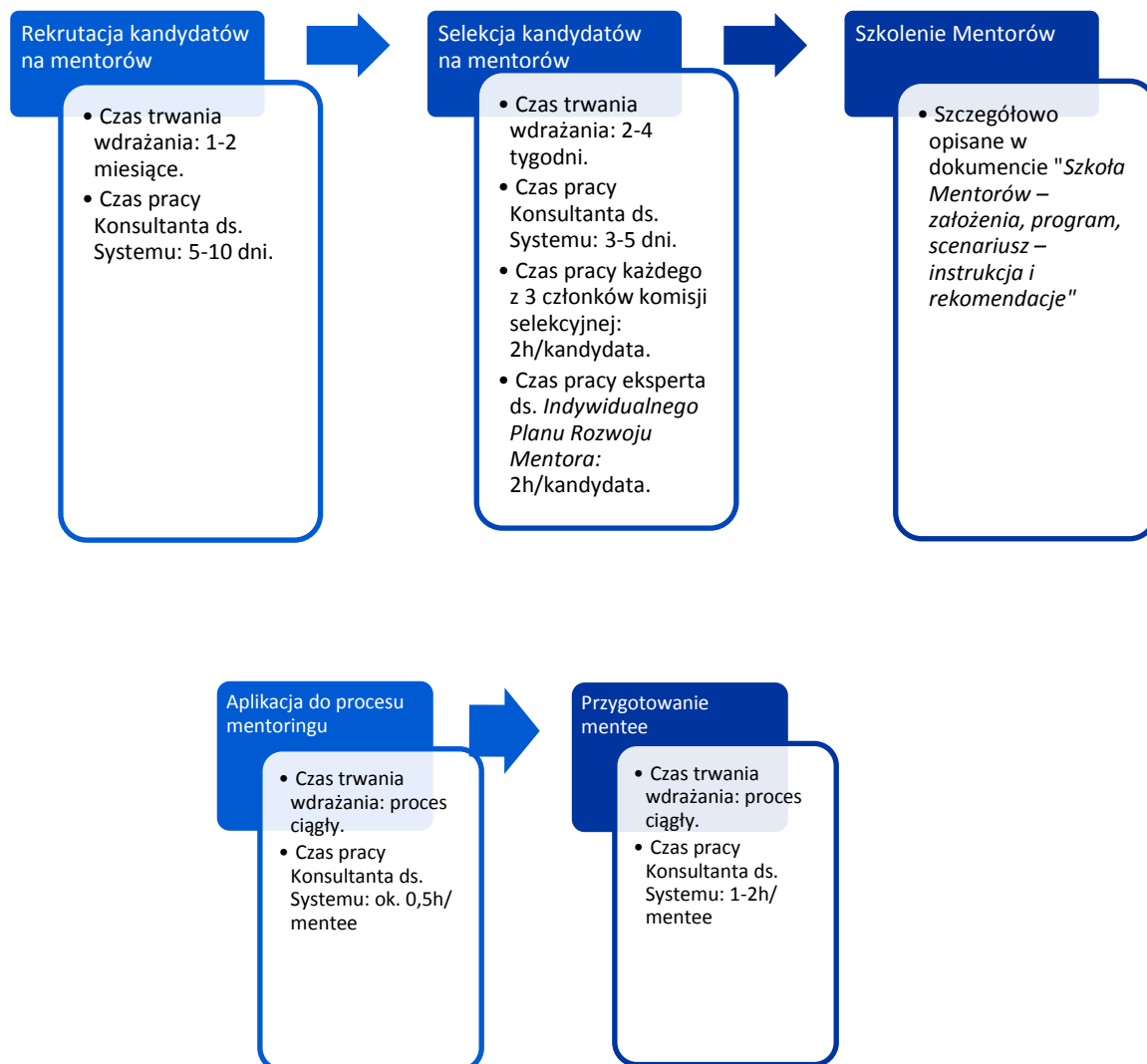
Kosztem wdrażania tego etapu jest przede wszystkim czas pracy Konsultanta ds. Systemu lub innego pracownika Instytucji Wsparcia Start-up Kobiet lub Ośrodka Szkolenia Mentorów. Dodatkowe koszty mogą być związane z publikacją ogłoszeń np. prasowych związanych z naborem przedsiębiorców i menadżerów do pełnienia roli mentora, utrzymanie strony internetowej zawierającej informacje o *Programie mentoringu*, wydruk kart i formularzy



rekrutacyjnych/ selekcyjnych oraz zapewnienie pomieszczenia biurowego wraz z wyposażeniem oraz miejsc spotkań z kandydatami na mentorów oraz mentee. Dodatkowym kosztem jest także wynagrodzenie dla komisji selekcyjnej oraz eksperta opracowującego Indywidualny Plan Rozwoju Mentora (ok. 150 zł za godzinę pracy).

Rekrutacja mentorów powinna być przeprowadzana cyklicznie – ogłoszenie naboru, selekcja i organizacja Szkoły Mentorów (opis kosztów szkolenia mentorów zawiera oddzielny dokument: "Szkoła Mentorów – założenia, program, scenariusz – instrukcja i rekomendacje"). Natomiast rekrutacja mentee może być prowadzona w sposób ciągły.

Poniżej zamieszczono czas pracy poszczególnych osób zaangażowanych we wdrażanie etapu wyłaniania kandydatów na mentorów i mentee.



2.2.2. Etap doboru mentorów i mentee

Po wyłonieniu i przeszkoleniu mentorów oraz przygotowaniu mentee dochodzi do etapu doboru mentorów i mentee. Proces parowania mentorów i mentee przewiduje dwie ścieżki realizacji: droga elektroniczna i droga kontaktu bezpośredniego, z których każda wymaga spełnienia nieco innych warunków.

Jeśli przyjęta zostanie ścieżka drogi elektronicznej należy:

- Zadbaj o to, by przed przystąpieniem do procesu parowania na stronie projektu znalazły się opisy poszczególnych mentorów biorących udział w programie. Jeśli projekt realizowany będzie przez kilka lat warto zadbać o aktualizację profili mentorów.
- Należy również dysponować wypełnionymi *Formularzami oczekiwań mentee* oraz wskazanymi przez kobiety typami preferowanych mentorów (każda z nich wskazuje 3 preferowanych mentorów).
- Osoby odpowiedzialne ze strony *Instytucji Wsparcia Start-up Kobiet* będą odpowiedzialne za przepływ informacji pomiędzy mentee i wybranymi mentorami. Warto na tym etapie zwrócić uwagę na ograniczenie liczby mentee możliwych do prowadzenia przez danego mentora (maksymalnie dwie mentee). Może się tak zdarzyć, że jeden z mentorów będzie preferowany przez większość uczestniczek Programu dlatego należy pilnować liczby poszczególnych połączeń między danym mentorem i odpowiednią liczbą mentee.
- Warto również zwrócić uwagę, że podczas parowania na tej ścieżce, po pierwszym spotkaniu mentora i mentee może okazać się, że w spotkaniu bezpośrednim pojawią się dodatkowe czynniki, które zdecydują o braku współpracy z jednej ze stron wówczas procedura parowania może wydłużyć się w czasie.

Jeśli przyjęta zostanie droga kontaktu bezpośredniego należy:

- Przygotować spotkanie podczas którego mentorzy i mentee spotkają się osobiście i będą mogli wstępnie poznać każdą z osób zanim podejmą decyzję o współpracy
- Przygotować mentorów do krótkiej prezentacji na forum swoich sylwetek i doświadczeń.



- Przygotować odpowiednie opisy i zdjęcia kandydatów na mentorów tak, by przed spotkaniami bezpośrednimi mentee mogli wstępnie podjąć decyzję, którego z mentorów chcą bliżej poznać w indywidualnej 5 minutowej rozmowie.
- Procedura decyzyjna jest podobna w przypadku obydwu ścieżek, dlatego tu również należy pamiętać o maksymalnej liczbie mentee prowadzonej przez jednego mentora (maksymalnie 2 mentee).
- W zależności od przyjętego sposobu łączenia w pary – należy przewidzieć czas na spotkanie mentorów i mentee oraz proces decyzji o wspólnej pracy (możliwość odmowy ze strony mentora do pracy z danym mentee lub rezygnację po pierwszym spotkaniu przez mentee).

Kosztem wdrażania tego etapu jest przede wszystkim czas pracy Konsultanta ds. Systemu lub innego pracownika Instytucji Wsparcia Start-up Kobiet. W zależności od liczby mentorów i mentee etap ten może potrwać od 2 do 4 tygodni, a czas pracy Konsultanta od 2 do nawet 10 dni (w zależności od szybkości prawidłowego doboru par). Warto zauważyć, iż duża liczba mentorów będzie się przekładała na skrócenie czasu parowania. Dodatkowym kosztem na tym etapie, w przypadku ścieżki drugiej, jest koszt wynajęcia sali na spotkanie. Ponadto podobnie jak w poprzednim etapie kosztem jest także: utrzymanie strony internetowej zawierającej informacje o *Programie mentoringu* oraz zapewnienie pomieszczenia biurowego wraz z wyposażeniem.

2.2.3. Etap trwania i zakończenia procesu mentoringowego

Po ustaleniu par mentor-mentee dochodzi do zasadniczego etapu wdrażania Programu mentoringu – sesje mentoringowe. Na etapie trwania procesu mentoringowego należy zwrócić uwagę na:

- Dopełnienie przez mentora poszczególnych etapów procesu mentoringowego zwłaszcza zawarcia kontraktu między mentorem i mentee. Odbywa się to podczas sesji wstępnej i stanowi punkt odniesienia dla dalszych działań obydwu stron. Obie strony wypełniają i podpisują Kontrakt.



- Dzięki przyjętym celom podczas pierwszej sesji możliwe jest zweryfikowanie postępów w procesie oraz efektów całości wsparcia.
- Ważne jest również, by w kontrakcie zawarte zostało ustalenie w jaki sposób każda ze stron może wycofać się z procesu. Warto zaznaczyć, że udział w procesie mentoringu jest dowolny.
- Całość przebiegu procesu nie jest zbyt skomplikowany, zwłaszcza gdy mentor został odpowiednio przygotowany do pełnienia swojej roli. Jednak warto być przygotowanym na możliwe sytuacje trudne, które mogą powstać w procesie między mentorem i mentee. To co jest ważne w tej sytuacji to zapewnienie w całym procesie Superwizora w zespole Instytucji wdrażającej (może być zawarte odpowiednie partnerstwo). Jego rolą jest podjęcie interwencji w sytuacjach, które będą trudne dla którejkolwiek ze stron procesu lub dla relacji między mentorem i mentee. Jeśli nawet nie wystąpią sytuacje trudne to wskazane jest by Superwizor spotkał się przynajmniej raz w ciągu trwania całego procesu z daną parą mentor-mentee i wsparł rozwój relacji.
- Inną formą monitorowania przebiegu jest zapewnienie przez mentorów przestrzegania kodeksu etycznego – dlatego warto sprawdzić, czy mentor ma świadomość w zakresie zapisów kodeksu etycznego.
- Odpowiednie zamknięcie procesu jest równie ważne jak dobre rozpoczęcie współpracy, dlatego w programie przewidziano sesje zamykającą jako formę podsumowania całego procesu. Jest ona niezwykle ważna, gdyż pozwala mentee dostrzec jakie postępy poczyniła w rozwoju własnego biznesu, jakie lekcje wyciągnęła z uczestnictwa w poszczególnych sesjach. Dzięki temu możliwe jest ugruntowanie pewności siebie danej mentee.
- Należy zadbać o przygotowanie odpowiednich formularzy dla każdej pary (*Kontrakt, Podsumowanie procesu mentoringu*)

Podsumowując, warto zaznaczyć, że przy dobrze przeprowadzonym procesie nie powinno być konieczności korzystania z dodatkowego wsparcia. Jeśli Instytucja będzie realizować wszystkie zalecenia *Programu* to sam przebieg procesu mentoringu powinien być odpowiedni. Dlatego ważnym etapem jest szkolenie mentorów i ich ścieżka doskonalenia się. Warto zwrócić uwagę, że aby dany mentor był odpowiednio przygotowany do pełnienia



swojej roli poddawany jest na poszczególnych etapach odpowiedniej selekcji i przygotowaniu do pełnienia roli. Jednym z elementów jest ukończenie Szkoły mentorów. W swojej ścieżce rozwoju mentor poddawany jest procesowi certyfikacji i akredytacji. Jeśli instytucja chce zapewnić właściwą realizację programu wskazane jest by nawiązała współpracę z akredytowanymi mentorami. Proces certyfikacji i akredytacji pozwala zweryfikować zarówno kompetencje, jak i doświadczenie danego mentora.

Jednym z elementów wsparcia jest również zapewnienie Superwizora, który będzie nadzorował procesy mentoringu w poszczególnych parach i odpowiednio wspierał rozwój bądź poszczególnych osób bądź całych relacji. Warto również pozostawać w kontakcie z *Koordynatorem Systemu*, w celu rozwiewania wątpliwości w zakresie przebiegu poszczególnych etapów.

Koszt wdrażania tego etapu jest przede wszystkim czas pracy superwizora (min. 1h na parę mentor-mentee). Wynagrodzenie superwizora, zatrudnionego zewnątrz wynosi od 120 zł do nawet 500 zł za godzinę pracy (w przypadku pracowników własnych, w ramach zatrudnienia etatowego, sugerujemy jednak przyznanie dodatku / premii w związku ze zwiększeniem obowiązków służbowych) . Zasadniczo praca mentora powinna przyjmować formę wolontariatu. W sytuacji jednak, gdy mentor będzie pobierał wynagrodzenie to jego stawka może wahać się od 80 zł do 300 zł za godzinę pracy. Dodatkowym kosztem może być także wynajęcie pomieszczeń na sesje mentoringowe (od 20 zł/ godzina) . Na tym etapie rola Konsultanta ds. Systemu lub innego pracownika Instytucji Wsparcia Start-up Kobiet jest marginalna.

III. Rekomendacje

Poniższa część zawiera opis prawnych możliwości wdrażania *Programu mentoringu na rzecz start-up kobiet* oraz opis dotyczący zapewnienia trwałości jego funkcjonowania, a także analizę ryzyka wraz z sugestią działań minimalizujących prawdopodobieństwo ich wystąpienia.

3.1. Analiza prawna w zakresie możliwości wdrażania *Programu mentoringu*

Program mentoringu na rzecz start-up kobiet został opracowany w taki sposób, aby mógł być wdrażany przez różne instytucje (Ochotnicze Hufce Pracy, agencje zatrudnienia, instytucje szkoleniowe, instytucje dialogu społecznego, instytucje partnerstwa lokalnego, instytucje otoczenia biznesu, publiczne służby zatrudnienia, instytucje rynku pracy, inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne, akademickie inkubatory przedsiębiorczości) bez konieczności zmiany przepisów obowiązującego prawa. *Program mentoringu* może być także realizowany w partnerstwie.

Zawód mentora nie jest zawodem nowym. Został on umieszczony w Klasyfikacji Zawodów i Specjalności (Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7.08.2014 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania) jako: Trener osobisty (coach, mentor, tutor) (kod: 235920). Również superwizor mieści się w tej kategorii – jego rola jest zbliżona do tutora.

Co do zasady mentor pracuje jako wolontariusz. Zgodnie z Ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 29 maja 2003 r nr 96, poz. 873; nowelizacja ustawy: Dziennik Ustaw z dnia 25 lutego 2010 r., nr 28 pozycja 146) wolontariuszem mogą być osoby pełnoletnie i niekaralne sędownie. Instytucja w ramach której działa wolontariusz zobowiązana jest do wykupienia dla niego ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych wypadków. Praca wolontariusza musi odbywać się pod nadzorem, np. superwizora (wsparcie merytoryczne) lub Konsultanta ds. Systemu (wsparcie organizacyjne, techniczne). Warto zadbać o zawarcie umowy/ porozumienia o współpracy na piśmie z wolontariuszem



(obowiązek prawny taki powstaje przy współpracy dłuższej niż 30 dni). Wzór umowy wolontarystycznej między mentorem a Instytucją Wsparcia Start-up Kobiet zamieszczono w publikacji: *Model działania instytucji wsparcia start-up kobiet*.

3.2. Zapewnienie trwałość Programu mentoringu

Zaproponowane rozwiązanie dotyczące prowadzenia *Programu mentoringu* jest bardzo dobrym rozwiązaniem wspomagającym kobiety rozpoczynające i/lub prowadzące własną działalność gospodarczą. Aby mogło efektywnie funkcjonować na rynku usług wspierająco-doradczych wymagane jest spełnienia określonych warunków oraz zaangażowanie instytucji, która byłaby odpowiednio przygotowana, aby takim procesem zarządzać. Jedną z ważniejszych kwestii jest pozyskanie środków finansowych niezbędnych do promocji oraz opłacenia działań administracyjno – organizacyjnych. Potencjalnie istnieje kilka możliwości pozyskania środków finansowych niezbędnych do sfinansowania obsługi działań mentoringowych. Zaliczyć można do nich:

- a) pozyskanie finansowania ze środków UE.
- b) pozyskanie donatorów, którzy widząc potencjał w mentoringu byliby skłonni finansować obsługę mentoringu dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą.
- c) zachęcenie osób, które w przeszłości korzystały z mentoringu realizowanego w ramach projektu do tego, aby wsparli instytucję oferującą darmowy mentoring i tym samym spłacili „dług”, który zaciągnęli w przeszłości.
- d) staranie się o fundusze od organizacji/instytucji wspierających przedsiębiorczość.

Kolejną bardzo istotną kwestią jest pozyskiwanie nowych oraz utrzymanie dotychczasowych mentorów, którzy chcieliby realizować swoje działania w formie wolontarystycznej. Do osiągnięcia tego celu wskazane byłoby:

- a) promowanie idei mentoringu w mediach i w trakcie spotkań organizowanych dla przedsiębiorców.
- b) wykreowanie u mentorów i potencjalnych mentorów przekonania, że podjęcie się takiej roli to nie poświęcenie a raczej coś, co może rozwinąć mentora i pokazać go jako osobę zaangażowaną społecznie na rzecz rozwoju przedsiębiorczości.



- c) ustanowienie prestiżowej nagrody dla najbardziej zaangażowanych mentorów, która mogłaby być wręczana podczas dorocznych spotkań przedsiębiorców. Pozwoliłoby to zwiększenie motywacji do podjęcia roli mentora i uzyskanie rozpoznawalności w środowisku przez osobę, która zaangażowałaby się w pomoc inicjujących działalność gospodarczą.
- d) zachęcenie mentee, którzy wcześniej korzystali z usług mentora i odnieśli sukces, aby zaangażowali się w pomoc kolejnym osobom rozpoczynającym prowadzenie własnej firmy.

Dla utrzymania ciągłości działań związanych z opisywanym tu wsparciem ważne jest także zachęcanie mentee do korzystania z mentoringu. Cel ten wydaje się być możliwy do osiągnięcia poprzez:

- a) promowanie idei mentoringu w mediach, mediach społecznościowych i czasopiśmie, które docierają do osób rozpoczynających prowadzenie firmy.
- b) pokazywanie konkretnych przykładów osób, którym mentor pomógł w trakcie prowadzenia/rozpoczynania własnej działalności gospodarczej.

Planując kontynuację działań mentoringowych warto zadbać o to, aby mentorzy nadal byli zaangażowani w proces wspierająco – doradczy na rzecz mentee na zasadzie wolontariatu. Wprowadzenie wynagrodzenia dla mentorów musiałoby skutkować koniecznością ponoszenia opłat przez mentee, a co za tym idzie, dla niektórych z nich mogłaby to być bariera uniemożliwiająca skorzystanie z takiej pomocy.

3.3. Analiza ryzyka

Zastanawiając się nad potencjalnymi trudnościami, które mogą pojawić się w trakcie realizacji *Programu mentoringu na rzecz start-up kobiet* warto wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- **Niewystarczająca ilość mentorów**, którzy chcieliby wspierać mentee na zasadzie wolontariatu. Taki stan rzeczy może wynikać z niedostatecznej *promocji Programu mentoringowego* oraz braku wskazania korzyści płynących dla mentorów



z zaangażowania się w niego. Promując działania mentoringowe warto rozsyłać informację do bardzo dużej grupy potencjalnych odbiorców, skupionych wokół branżowych instytucji i renomowanych stowarzyszeń. Istotne wydaje się tu również pozyskanie patronatu instytucji lub osoby, których wizerunek/pozycja społeczna będzie podnosił rangę podejmowanych działań.

- **Nieodpowiednie kwalifikacje merytoryczne mentorów.** Podczas Szkoły Mentorów przekazywane są informacje i kształtowane umiejętności dotyczące prowadzenia sesji mentoringowych. Brakuje jednak bloku zajęć, który dostarczałby specjalistycznej wiedzy z zakresu obszarów związanych z oczekiwaniami mentee. Mentor co prawda zapisuje w kontrakcie zasady współpracy i jej obszary, jednak nie zawsze uda się przewidzieć każdą ewentualność. Brak posiadania wystarczających informacji może stanowić realny problem dla mentora, gdyż nie będzie on w stanie odpowiednio wesprzeć swojego podopiecznego. W takiej sytuacji warto byłoby zastanowić się nad zaoferowaniem i ewentualnym znalezieniem źródeł finansowania dodatkowych konsultacji lub szkoleń dla mentee poza procesem mentoringu. Rozwiązaniem minimum w takiej sytuacji jest przygotowanie bazy informacji na temat miejsc, do których mentor może pokierować mentee.
- **Brak finansowania** niezbędnego do zarządzania procesem mentoringu. Możliwe jest, że działania mentoringowe nie będą mogły być wspierane w przyszłości ze środków unijnych. W takiej sytuacji kluczowe wydaje się być zachęcenie organizacji skupiających właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw do finansowego zaangażowania we wsparcie organizacji mentoringu. Argumentem przemawiającym do tej grupy odbiorców może być wskazanie na prestiż takiej inicjatywy, jak również możliwość rozwoju organizacji/stowarzyszenia, które dzięki takim działaniom może pozyskać nowych członków.
- **Brak świadomości korzyści** lub niechęć, ze strony potencjalnych mentee do zgłaszania się na mentoring. Zachęcenie potencjalnych mentee wymaga większej kampanii informacyjnej, wskazywania konkretnych korzyści (popartych właściwymi przykładami), które można uzyskać podczas wsparcia mentoringowego.
- **Niedopasowanie mentora do mentee.** Odpowiednie parowanie mentora i mentee jest kluczem do skuteczności całego procesu mentoringowego. Aby zminimalizować



to niedopasowanie konieczne jest przestrzeganie wszystkich zasad doboru par opisanych w części dotyczącej procesu mentoringowego. Wymagane jest także kontrolowanie i odpowiednie weryfikowanie kryteriów w oparciu o które taki dobór jest realizowany.

- **Przerywanie procesu mentoringu przez jedną ze stron.** Proces mentoringu może być przerwany zarówno przez mentora, jak i mentee. Ważne, aby w każdej z tego typu sytuacji dokładnie przeanalizować powody tej decyzji oraz wyciągnąć odpowiednie wnioski dla kolejnych procesów mentoringowych.
- **Pojawienie się sytuacji trudnych w relacji mentor-mentee.** Proces mentoringu bazuje na normach i zasadach, które występują również w zwykłych interakcjach międzyludzkich. Dlatego prawdopodobnym jest także, iż w relacji mentor-mentee może dojść do tego typu problemów i konfliktów. Dotyczyć mogą one różnych kwestii m.in. podważenie autorytetu mentora, przekonanie mentee o braku zrozumienia, zbyt duże zaangażowanie emocjonalne jednej ze stron. W celu minimalizacji tych ryzyk istotne jest ściśle przestrzeganie kontraktu zawartego pomiędzy uczestnikami procesu mentoringowego. Ważne jest także odpowiednie nadzorowanie całego procesu przez superwizora oraz właściwe reagowanie na wszelkie sygnały wskazujące.