



# **MENTORATUL = „metoda-minune” a dezvoltării angajaților – concluziile unui Program-pilot**

**realizat în parteneriat FrieslandCampina – Danis-Consulting**

*„Mentorat” vine de la povestea grecească a lui Mentor care l-a avut în grijă, l-a îndrumat și l-a încurajat pe Telemakhos (împreună cu zeița Athena) într-o serie de decizii legate de viața sa. Astfel, a rămas în limbaj definirea mentoratul ca o metodă de a transfera/ împărtăși experiență, expertiză, cunoștințe de la cei care le au către cei care au nevoie de ele pentru propria dezvoltare.*

**MUȚI DINTRE NOI ȘTIM CÂT E DE IMPORTANT SĂ AI UN MENTOR ÎN CARIERA SAU VIAȚA PRIVATĂ. ÎN ORGANIZAȚII, MUȚI ANGAJAȚI ȘI-AR DORI SĂ AIBĂ POSIBILITATEA DE A „ABSORBI” DE LA CEI MAI APREȚIAȚI OAMENI AI COMPANIEI EXPERTIZA, CUNOȘTINȚELE ȘI ABILITĂȚILE LOR. UNEORI, SE ÎNTÂMPLĂ ÎN MOD NATURAL ACEST TRANSFER. PEA RAR ȘI PEA PUȚIN ÎNSĂ. NOI CREDEM CĂ MENTORATUL MERITĂ SĂ DEVINĂ O METODĂ PLANIFICATĂ DE DEZVOLTARE A ANGAJAȚILOR, STRUCTURATĂ ÎN CADRUL UNUI PROGRAM/SISTEM, PENTRU A-I MAXIMIZA BENEFICIILE ȘI IMPACTUL.**

Când am conceput împreună (reprezentanții Departamentului de Resurse Umane FrieslandCampina și consultanții de la Danis Consulting) acest Program-pilot, în compania FrieslandCampina România, am luat în calcul câteva premise de pornire:

- Strategia de dezvoltare a angajaților în FrieslandCampina pentru următorii ani dorește să pună accentul cât mai mult pe metode de tipul „on-the-job” (învățare la locul de muncă, aplicativă), pentru a obține un rezultat cât mai de impact și mai rapid. În același timp, ca și în alte companii, ne-am confruntat cu reducerea bugetelor destinate dezvoltării angajaților, pe fondul crizei economice mondiale.
- Din analizele interne organizaționale, ne-am dat seama că există două categorii de angajați extrem de importanți pentru companie:
  - 1) oameni cu experiență semnificativă în domeniul lor profesional și/sau în management ale căror cunoștințe și know-how reprezintă o adevărată „mină de aur” pentru orice firmă. Aceștia



realizează mai mult sau mai puțin un transfer real de know-how către cei mai puțin experimentați, de multe ori acest proces de transfer fiind o sarcină importantă, dar ne-urgentă – deci amânată... În cele mai frecvente cazuri, transferul are mai multe șanse să se realizeze între un manager direct și subordonatul său, foarte rare fiind situațiile în care transferul să se realizeze interdepartamental.

2) persoane cu potențial ridicat – denumiți HiPo (din engl. „high-potential”) – care sunt în permanență în atenția companiei în ceea ce privește dezvoltarea și fructificarea acestui potențial. HiPo au trecut deja în ultimii ani prin diverse programe de dezvoltare de abilități și cunoștințe – consultanții Danis au condus câteva dintre aceste Programe și cunoșteau destul de bine grupul. Doream însă să îi susținem în continuare în procesul lor de dezvoltare pentru că suntem convinși că învățarea nu se termină niciodată.

- Noi, consultanții Danis, am avut la dispoziție experiența din Programe anterioare derulate de-a lungul a circa 7 ani în FrieslandCampina – ceea ce ne-a oferit avantajul cunoașterii modului de lucru din companie, a normelor interne scrise și mai ales a celor nescrise – toate aceste informații fiind extrem de valoroase pentru a putea concepe modul de derulare a unui Program cât mai adecvat felului de a fi al organizației.

Având în minte aceste premise, ideea realizării unui Program de Mentorat a venit ca ceva firesc. Specialiștii de Resurse Umane din FrieslandCampina și consultanții de la Danis am lucrat chiar de la început în parteneriat: obiectivele, conceptul programului, pașii, rezultatele așteptate, derulare, analiză etc. Ne-am propus ca acest Program să fie conceput ca și un Program-pilot în care să experimentăm și să analizăm diverse aspecte ale aplicării acestei metode în mod organizat, pentru ca mai apoi să putem decide dacă și cum să implementăm un sistem de Mentorat în FrieslandCampina România.

Am analizat întreaga derulare a Programului, atât „din mers” cât și la finalul acestuia. Mentorii și HiPo au fost permanent implicați în reflectarea asupra procesului, modului de funcționare a metodei, posibilele frâne și oportunități, obținând în acest fel un set de opinii ale persoanelor care au experimentat activ metoda. Bazându-ne pe toate aceste analize și pe observațiile noastre – ale echipei de implementare – am extras următoarele concluzii legate de mentorat – ca metodă și Program, pe care considerăm util să le împărtășim și altor organizații care doresc să pornească pe acest „drum al mentoratului”:

- **Mentoratul este mult mai eficient dacă se realizează în cadrul unui Sistem sau Program organizat.** În acest context organizat transferul chiar se întâmplă, deoarece există acea asumare a rolului de Mentor sau HiPo, există un set de criterii de evaluare la final a performanței, plus există planificarea clară a întâlnirilor de Mentorat. În afara acestui context, adică în mod natural,



### Detalii despre Programul „MENTOR”

Perioada de derulare: februarie – iunie 2012

Perioada efectivă de mentorat: mai-iunie 2012

Obiectivele generale ale Programului:

- Valorificarea expertizei și a cunoștințelor existente în companie;
- Asigurarea unui transfer de know-how de la Mentori către HiPo;
- Dezvoltarea și/sau întărirea abilităților de Mentorat;
- Dezvoltarea persoanelor cu potențial ridicat.

Actiunile principale ale Programului:

1. Realizarea promovării Programului în organizație
2. Stabilirea grupei de Mentori și a celei de HiPo
3. Realizarea alocării dintre Mentorii și HiPo participanți în această ediție a Programului
4. Workshop inițial de pregătire – destinat Mentorilor
5. Sesiuni de coaching individual și de grup pe parcursul mentoratului – destinat Mentorilor
6. Workshop final de analiză și împărtășirea a rezultatelor

Câteva rezultate concrete ale Programului:

- 12 HiPo și-au îndeplinit obiective de dezvoltare din 3 categorii (obiective stabilite și agreeate împreună cu managerul direct al fiecăruia): dezvoltarea unor abilități de relaționare, conducere; obținerea unor cunoștințe tehnice, de specialitate; ajutor pentru derularea unor proiecte complexe de care sunt responsabili. Procentul de îndeplinire al acestor obiective a fost variabil (în medie: 75%); unele obiective încă mai sunt în lucru, deoarece complexitatea lor a fost mult mai mare decât cele 2 luni de mentorat puse la dispoziție. (6 HiPo și-au îndeplinit obiectivele în procent de 100%, 4 între 60%-70% și 2 sub 50%)
- 6 din cei 9 Mentori au fost declarați „Mentori Activi” la finalul Programului, fiind promovați în organizație după încheierea Programului. Mentor „Activ” a fost considerat acel Mentor care în perioada programului a reușit să realizeze un proces de transfer de calitate, criteriile de stabilire fiind: numărul de întâlniri de mentorat derulate, evaluarea din partea HiPo-ului, auto-evaluarea, gradul de atingere al obiectivului de dezvoltare propus.

singurii care au șanse să realizeze un transfer de know-how sunt managerii direcți către subordonații lor. Dar chiar și în situații de legătură ierarhică directă, planificarea din cadrul unui Program structurat ajută deoarece permite o sistematizare a informațiilor, extragerea și transmiterea celor relevante și ajută la finalizarea unui astfel de proces. În situația de mentorat interdepartamental (Mentorul este dintr-un departament, HiPo din altul), este foarte mic procentul de reușită al transferului dacă se lasă să se realizeze natural. Pot exista frâne obiective și subiective pentru împiedicarea acestui tip de transfer natural, iar un Program organizat ajută la depășirea acestor

frâne (ex. agenda încărcată a Mentorului, lipsa de curaj a HiPo-ului, percepții subiective legate de disponibilitatea unui Mentor, relații tensionate cu șeful direct care ar deveni și mai tensionate în eventualitatea unui proces de mentorat cu altcineva etc.). Un Sistem sau Program de mentorat se



poate desfășura în ediții anuale sau bianuale de câte 4-6 luni, cu un număr de Mentori doritori și maximum dublu numărul de primitori ai transferului (recomandăm ca numărul de HiPo pe care îi mentorează un om în paralel să fie maxim 2, pentru o cât mai bună dedicare a efortului Mentorului).

- **Eficiența metodei face din mentorat o „metodă-minune” de dezvoltare a angajaților: ieftină, rapidă, cu rezultate palpabile.** Costurile cu implementarea unui astfel de Program sunt semnificativ mai mici decât programele de training. În plus, rezultatele obținute sunt extrem de utile, deoarece conținutul mentoratului este bazat pe exemple, pe studii de caz, pe sfaturi de tip expert – imediat aplicabile și practice. Dezvoltarea se realizează extrem de rapid și este direct proporțională cu credibilitatea Mentorului în ochii învățăcelului său. De aceea, abilitățile și calitățile personale ale unui Mentor bun sunt premise ale reușitei transferului: sinceritatea (în dorința de a ajuta pe alții, de a împărtăși din experiența sa succese dar și greșeli), integritatea, capacitatea de a inspira și motiva, abilitatea de a comunica clar, concis și relevant, abilitatea de a stabili obiective specifice și măsurabile, exemplul de abordare pozitivă a muncii și vieții, modestie (engl. „humbleness”), pasiune și entuziasm pentru munca sa etc.
- **Beneficiile colaterale ale unui Program de Mentorat sunt extrem de utile organizației.** Pe lângă îndeplinirea obiectivelor principale, Programul nostru de mentorat a adus un set de beneficii-bonus pe care le considerăm extrem de valoroase: crearea unor legături strânse între oameni care în mod normal au șanse reduse de relaționare, crearea de „punți de comunicare” între departamente diferite – extrem de utile pentru îmbunătățirea colaborării, creșterea nivelului de motivare a Mentorilor prin faptul că le este apreciată, recunoscută și valorificată experiența.
- **HiPo nu sunt singura categorie care poate beneficia de Mentorat.** În cazul organizației FrieslandCampina HiPo a fost categoria pe care am ales-o pentru aceasta ediție-pilot a Programului. Din analizele finale cu toți factorii implicați în Programul-pilot am stabilit că, în edițiile următoare, orice angajat poate să beneficieze de Mentorat – de la orice nivel sau domeniu al organizației – atâta timp cât în sesiunea respectivă de mentorat există un Mentor dispus să-l accepte pentru un transfer pe un anumit obiectiv de dezvoltare relevant. În același timp, dacă un astfel de Program va fi corelat și cu alte sisteme din organizație: Sisteme de Management al Performanțelor, de Management al Talentelor etc, atunci este mult mai ușor să se selecteze beneficiarii transferului prin mentorat. Astfel, putem generaliza denumirea celor care primesc transferul de know-how: „Ucenici” (engl. „Apprentices”). Dacă depășim percepțiile subiective legate de conotații învechite ale cuvântului, este un termen care reprezintă un statut privilegiat al unui angajat = acela de a învăța de la maeștri ☺ !
- **Folosirea principiilor de libertate de decizie sunt cele mai utile în setarea grupelor participante, în alegerea conținutului de transferat și în stabilirea tipului de mentorat: intra- sau inter-departamental.** Am observat că este extrem de util ca Mentorii și Ucenicii să fie



lăsați să aleagă liber dacă își asumă responsabilitatea intrării într-un astfel de Program în care disponibilitatea și deschiderea personală contează mult mai mult decât în Programele de dezvoltare clasice. De asemenea, Mentorii trebuie să fie implicați în alegerea Ucenicului cu care vor lucra, deoarece percepțiile referitoare la afinitatea reciprocă – chiar dacă sunt subiective – pot juca un rol esențial în succesul sau eșecul mentoratului. În momentul în care toată procedura de setare a grupelor de participanți și potrivirea Mentorilor cu Ucenicii se realizează cu implicarea tuturor și în mod transparent, atunci șansele de reușită cresc semnificativ, deoarece sinceritatea este un principiu de bază în mentorat. De asemenea, tot datorită libertății de decizie și a încurajării asumării de responsabilitate reală, obiectivele setate prin acest proces se vor auto-selecta: cele care nu vor fi relevante pentru persoană, departament sau organizație nu vor fi acceptate de Mentori. În același fel, fiecare Mentor va avea criteriile lui de a decide dacă dorește sau nu să devină Mentorul unei persoane din departamentul său sau din alt departament – criteriile care nici nu contează în extremis dacă sunt obiective sau subiective; ceea ce contează este ca implicarea ulterioară a ambilor să fie sinceră... deoarece, repetăm: SINCERITATEA este un principiu de bază în mentorat!

**Câteva citate de la beneficiarii finali ai Programului MENTOR: HiPo**

*„Colaborarea noastră Mentor-Hipo a fost una sinceră, flexibilă, bazată pe discuții referitoare la temele alese; a fost o discuție constructivă având drept scop atingerea obiectivelor alese. Acest program poate să continue și după 'festivitatea' finală. Colaborarea sinceră între MENTOR și HIPO aduce beneficii pentru ambele părți și poate să fie (de ce nu?) un mod de lucru în fabrică.”*

*„Am fost foarte plăcut impresionat de atitudinea d-lui B., a înțeles foarte rapid problemele cu care mă confrunt și a avut disponibilitatea de a mă ajuta și sprijini. Acest proiect m-a ajutat să înțeleg modul de organizare în cadrul FrieslandCampina, moduri eficiente de relaționare cu stakeholder-ii în cadrul proiectelor. M-a impresionat atitudinea pozitivă a domnului B. și am încercat să împrumut această atitudine în cadrul activității mele.”*

*„Datorită optimismului continuu și entuziasmului Mentorului precum și a mediului plăcut de lucru am reușit să îmi depășesc așteptările cu privire la îndeplinirea obiectivului.”*

*„Pe parcursul acestui program se îmbunătățesc relațiile interpersonale dintre Mentor și Hipo. Încă de la prima întâlnire, am stabilit data și ora tuturor întâlnirilor de mentorat. La întâlniri, s-au discutat toate observațiile și nelămuririle pe care le-am avut. Pe parcurs, Mentorul mi-a acordat feedback-uri privind activitatea mea și a manifestat multă deschidere.”*

▪ **Avantajele utilizării consultantilor externi într-un astfel de proces sunt legate de creșterea probabilității de succes al transferului.**

Consultanții de specialitate în domeniul dezvoltării de abilități „soft” vin într-un astfel de proces cu know-how-ul despre tehnici și modele de mentorat de succes care este transmis Mentorilor. În plus, ei pot oferi sprijin de specialitate prin coaching pe parcursul realizării transferului

pentru a fi alături de Mentori atunci când întâmpină un obstacol sau au nevoie de confirmări. În cazul Programului nostru, coachingul de grup – gestionat de către consultanți – a permis





Împărtășirea experiențelor diferite de mentorat și a facilitat reflectări valoroase asupra procesului din care se pot extrage învățăminte valoroase. Chiar dacă poate părea minor, unul din avantajele folosirii unui expert extern organizației este însuși faptul că e extern: deschiderea participanților poate fi mai mare în sesiunile individuale de coaching, raportarea participanților la un consultant extern poate să pună o presiune pozitivă asupra realizării obiectivelor de transfer.

de **CARMEN NICULA**



**Director Resurse Umane FrieslandCampina România**

Carmen Nicula – doctor în Psihologia Muncii și Organizațională – și-a început cariera în resurse umane imediat după terminarea facultății. A acumulat experiență valoroasă în poziții manageriale în Electrolux România, Rigips România, grupul SCR, ajungând în mai 2006 Director de Resurse Umane la FrieslandCampina. Face parte din Executive Board-ul companiei, fiind totodată un membru activ al comunității HR din Cluj-Napoca.

FrieslandCampina Romania este parte a grupului olandez Royal FrieslandCampina prezent pe piața românească de produse lactate cu brandurile Milli, Napolact, Dots, Oke, Campina și Completa.

și **CRISTINA NICULE**



Consultant-Trainer, Danis Consulting Cluj-Napoca

Psiholog de profesie, cu un Master în Psihologie Organizațională și formare în metoda de dezvoltare NLP, Cristina are o experiență de peste 10 ani în domeniul dezvoltării manageriale și organizaționale, petrecuți în aceeași firmă clujeană de consultanță. Cristina a lucrat în design-ul și implementarea a diverse programe de intervenție în organizații mari și mijlocii, în special multinaționale.

Compania Danis Consulting are peste 15 ani de existență și activează pe piața consultanței în domeniul dezvoltării organizaționale – cu clienți din toată țara.