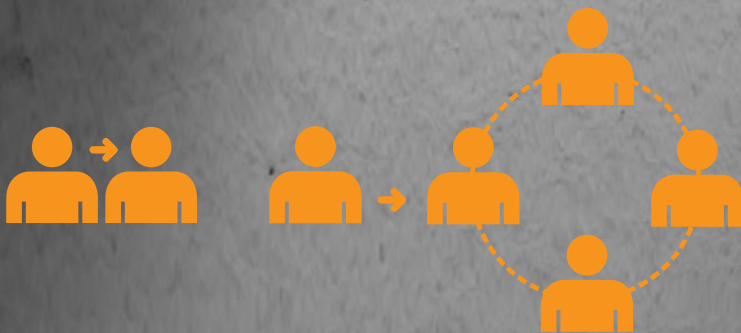




BE A MENTOR
IN THE WORKPLACE

www.bmw-eu.net



Framework for 'Implementar Mentoring numa PME'

FRAMEWORK FOR 'IMPLEMENTAR MENTORING NUMA PME'

CRÉDITOS

TÍTULO

Framework for 'Implementar Mentoring numa PME'

COORDENAÇÃO

JONAC BVBA

PAGINAÇÃO E EDITORIAL

Salto Alto CTCP criativo

DATA

Maio 2015

Este projeto é financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor, não sendo a Comissão responsável pela utilização que dela possa ser feita.

SUMÁRIO EXECUTIVO

O envelhecimento ativo, na Europa, é um desafio que traz dois problemas para as empresas: por um lado a necessidade de motivar as pessoas mais velhas, para que continuem a trabalhar, e por outro a necessidade de ensinar e criar oportunidades profissionais para os mais jovens.

Este é mais um desafio dirigidas às PME, que empregam a maior fatia da população ativa na Europa, e por isso têm a responsabilidade de melhorar os padrões de vida dessas pessoas, nomeadamente dando oportunidades de integração contínua dos mais velhos e mais jovens na vida profissional, promovendo a produtividade global e melhorando o desempenho económico.

Be a Mentor in the Workplace é um projeto que promove, a utilização do mentoring como metodologia de transferência de conhecimento entre gerações, com benefícios para a empregabilidade das pessoas mais velhas e mais jovens, envolvendo o desenvolvimento de capacidades de mentoring, sob a perspetiva do trabalho, com base na aprendizagem ao longo da vida, de ambos: dos mentores (tradicionalmente os trabalhadores mais velhos e / ou experientes) e dos aprendizes (tradicionalmente os mais novos, considerados já empregados ou recém-chegados às empresas).

Ao adotar novos modelos de aprendizagem no local de trabalho, bem como o uso das TIC, os resultados do projeto terão um grande impacto para as PME, em termos de produtividade e qualidade, melhoria no desenvolvimento pessoal e integração, no nível de satisfação e motivação para o trabalho e na valorização do público-alvo.

“Framework para implementar o mentoring nas PME” consiste numa abordagem inovadora para implementar o Mentoring no seu espaço, com os seus próprios recursos. Este guia, com base em metodologias e ferramentas eficazes, validadas, práticas e orientadas para os objetivos, explica como implementar o Mentoring na sua própria empresa, dando resposta a um conjunto de perguntas. Em paralelo, apresentamos uma versão baseada nas TIC, em www.bmw-eu.net que irá conduzi-lo, assim, passo-a-passo, durante o processo de implementação de Mentoring na sua PME.

Esta abordagem passo-a-passo envolve as seguintes questões, que devem ser abordadas por si e pela sua equipa, quando implementar o Mentoring na sua empresa:

Passo 1: Porquê um programa de mentoring na sua empresa?

Passo 2: Qual é o objetivo concreto do programa de mentoring? Qual é o público-alvo?

Passo 3: Qual é o papel dos mentores, perfil dos mentores e aprendiz? Como fazer a seleção, alinhamento, instruções e formação?

Passo 4: Que suportes contínuos serão oferecidos? Como manter os mentores motivados? Como será avaliado o programa?

Para mais informações sobre os parceiros do projeto consulte a página Web em: www.bmw-eu.net

ÍNDICE

1. Introdução	05
1.1. Conceito de mentoring	05
1.2. Benefícios do mentoring para todos os envolvidos	05
1.3. Possíveis desafios e supera-los	07
1.4. Mentoring versus coaching	08
1.5. Requisitos Legais	09
1.6. Abordagem do projeto para implementar um sistema formal de mentoring	09
2. Diferentes passos de um projeto de mentoring	11
2.1. Porquê investir no mentoring na sua empresa?	11
2.2. Definição de projeto	19
2.3. Plano do projeto	21
2.4. Implementação	28
2.5. Encerramento do projeto de mentoring	34

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONCEITOS DE MENTORING

› O que é o mentoring?

• 'Mentoring Tradicional no local de trabalho' descreve uma relação em que um colega mais experiente usa o seu conhecimento e experiência de trabalho ou do local de trabalho para apoiar o desenvolvimento de competências, capacidades, conhecimento e / ou pensamentos de um membro da equipa, mais jovem ou menos experiente.

• É uma intervenção específica de aprendizagem. Mentoring é uma ferramenta que se integra com outras atividades de aprendizagem no plano de desenvolvimento de um colaborador.

• Existem vários tipos de mentoring, incluindo: mentoring em grupo, e-mentoring, peer mentoring, e reverse mentoring (onde mais velhos, ou trabalhadores mais experientes são orientados por pessoas de gerações mais jovens para incorporar novas ideias e perspetivas).

› Quando pode ser usado o mentoring?

• Como parte de adaptação à equipa – Apoia as pessoas a executar as tarefas mais rápido num novo posto de trabalho (os novos empregados são apoiados e introduzidos rapidamente na 'forma comum de fazer as coisas').

• Apoio ao desenvolvimento pessoal – Garante uma aprendizagem eficaz.

• Progressão na carreira – Para auxiliar na identificação e apoiar o potencial de talento.

• Como formação em contexto de trabalho – Para melhorar as competências relacionadas com o trabalho atual.

• Num plano de sucessão (para identificar e proporcionar o desenvolvimento de competências internas para potenciais líderes) Como incentivo para cargos superiores.

• Para assegurar uma adequada integração e equidade de tratamento.

• Para apoiar trabalhadores isolados, ou aqueles que precisam de apoio extra, devido a uma deficiência, doença, etc.

• Para reduzir os esgotamentos/ desgastes (gerentes e líderes que estão na organização há algum tempo estão, muitas vezes, à procura de um desafio na carreira: uma nova direção ou motivação renovada).

• Para apoiar uma filosofia de aprendizagem na empresa.

1.2. BENEFÍCIOS DO MENTORING PARA TODOS OS ENVOLVIDOS

› Quais são os benefícios de mentoring para os alunos/aprendizes?

Para os novos funcionários, o mentoring pode ajudar a:

• Integração mais rápida na equipa e uma melhor visão sobre a sua função na organização/empresa.

• Fornece informações práticas e formação necessário

• Fornece um ponto de contato onde recebem apoio individual e feedback numa relação baseada na confiança.

• Proporciona um ambiente acolhedor, onde se sintam apoiados e recebem a atenção que eles precisam. Isto dá uma primeira impressão positiva da organização e dos seus colegas

• Desenvolve a autoconfiança e independência dentro da organização.

• Ajuda a estabelecer uma rede de contatos em toda a organização (ajudando-o a conhecer as pessoas a quem podem recorrer novamente, mais tarde, quando tiverem questões / problemas específicos).

• Ajuda a adquirir o conhecimento e capacidade necessárias para a sua função, de forma mais rápida.

O Mentoring pode ajudar os trabalhadores mais antigos:

• Ajuda a continuarem capacitados e com os conhecimentos necessários para o seu trabalho.

• Dá feedback positivo e construtivo nas áreas de desenvolvimento profissional e pessoal.

• Proporciona a partilha para testar ideias e planos.

• Proporciona um melhor conhecimento sobre a cultura e estrutura organizacional.

- Proporciona o autoconhecimento.
- Proporciona mais conhecimento sobre os objetivos, opções na vida e carreira.
- Proporciona melhores oportunidades de promoção de carreira, num período mais curto de tempo.
- Proporciona o acesso à rede de contactos do mentor.
- Apoia a melhorar o desempenho e aumentar a produtividade.
- Melhorara a satisfação no trabalho.
- Fornece um modelo a seguir.
- Proporciona apoio e suporte para seguir em frente.

› Existem igualmente benefícios para os mentores:

Os mentores que trabalham com os novos contratados vão ganhar:

- Reforço de autoestima.
- A satisfação de desenvolver uma estreita relação com o aprendiz.
- Desenvolvimento pessoal, aquisição de novas competências didáticas e interpessoais, como dar feedback, motivar as pessoas, influenciando positivamente e liderança.
- Oportunidade de promoção com a participação no programa e desenvolvimento de novas competências.
- Conhecimento sobre os novos funcionários (se eles estão dispostos a aprender!). Por exemplo, aprender novos conhecimentos informáticos e conhecimentos técnicos.
- Nova perceção sobre a organização, (como a vê o novo funcionário), perceção de maus hábitos, o que permite refrescar o seu próprio conhecimento com novas ideias.
- Reconhecimento público (pelo convite para se tornar um mentor) pelas suas próprias capacidades e conhecimentos, resultam em mais autoconfiança por este novo desafio, um novo interesse no trabalho.

- A equipa global também vai perceber que o novo funcionário adquire mais rapidamente os conhecimentos necessários, e estará pronto para desempenhar um papel ativo na organização num curto período de tempo.

Mentores que trabalhem com os trabalhadores mais antigos, vão ganhar:

- Tudo o acima mencionado...
- Aumento da motivação para o seu papel.
- Aumento da autoconsciência.
- Aumento da motivação para ficar mais tempo na sua função e aumentar o seu envolvimento.
- Oportunidade de refletir sobre a organização.
- Oportunidade de olhar para o mundo com uma visão diferente.
- Oportunidade de refletir sobre sua própria posição
- Maior conhecimento do que acontece na parte inferior da organização.
- Aumento da rede de conhecimentos.
- Capacidades de liderança.
- Contacto com uma geração mais jovem.
- Aumento do status e reconhecimento.

› **Como gestor, o mentoring pode proporcionar a si e à sua empresa:**

- Funcionários mais motivados, com mais força e resiliência.
- Realização do potencial da organização e dos funcionários
- Aumento da produtividade, através do aumento dos conhecimentos e experiência.
- Uma organização mais eficiente com menor renovação de pessoal e uma oportunidade para avaliar se é necessário investir na contratação de novas pessoas.

FRAMEWORK FOR 'IMPLEMENTAR MENTORING NUMA PME'

- Um ambiente de trabalho feliz e solidário com bom espírito de equipa, boa comunicação e valores organizacionais.
- Oportunidade de garantir conhecimento e experiência dentro da organização/ empresa, através de um melhor networking.
- Desenvolvimento da organização através de receção de feedback e sugestões de novos funcionários.
- Um ambiente que promove o crescimento pessoal e profissional através da partilha de informação de negócios, conhecimentos, atitudes e comportamentos.
- Aumento da produtividade devido ao aumento das capacidades técnicas, conhecimentos de liderança e motivação.
- Reforço da diversidade.
- Melhora a imagem da organização/empresa, o que traz benefícios ao nível do recrutamento.
- Aceleração dos processos de identificação, desenvolvimento e retenção de talentos para a liderança e trabalhos técnicos.
- Descoberta de talento (latente).
- Um processo de transferência de competências de liderança. (aumento de modelagem dos líderes ensinar outros líderes).
- Melhor desenvolvimento de futuros líderes.
- Sucesso geral e aumento do lucro.
- Os novos funcionários podem não ficar totalmente formados com formação em contexto de trabalho (porque para um mentor experiente, tudo parece tão evidente ...). Para evitar isso, certifique-se de que existe um plano claro de mentoring e outro tipo de formação que abrange todo o conhecimento exigido.
- É importante assegurar que o mentor está articulado com os novos funcionários e que eles estão a dar o feedback regularmente. Certifique-se de que os mentores são devidamente experientes no seu papel de lidar com essas situações.
- Escolha os seus mentores com cuidado e garanta que estes estão entusiasmados e estão a exercer a sua função corretamente. Um processo de seleção voluntária para se tornar um mentor e uma boa formação pode garantir as melhores pessoas para ser mentores na sua organização!
- Seja realista sobre o tempo necessário para executar o programa e tenha em conta as questões de gestão de tempo para as pessoas envolvidas.
- Mentores ou aprendizes não dedicados, não vão resultar num programa bem-sucedido. Os funcionários não devem ser pressionados a participar ou receber responsabilidades e expectativas irrealistas.
- Certifique-se se o mentor não dá crédito ao trabalho do aprendiz (seleção inadequada).
- Os mentores não devem ver os aprendizes como um membro extra da empresa. Mais uma vez, garantir que as metas do programa e as expectativas e funções são claras.

1.3. POSSÍVEIS DESAFIOS E COMO SUPERÁ-LOS

› Quais são os possíveis desafios?

- Os novos funcionários podem obter muitas informações através de diferentes meios (RH, gerentes e mentores) ou podem não obter qualquer tipo de informação (os recursos humanos acham que o mentor vai dar a informação, o mentor pensa que o gerente de linha dará as informações etc). É portanto necessário certificar-se que a comunicação é clara e que todos os funcionários conhecem as suas responsabilidades para com o novo funcionário.

- Correspondência mal sucedido pode causar problemas entre mentores e aprendizes. Refletir sobre o processo de correspondência, evitando qualquer potencial conflito de interesses ou conflito de personalidades. Evite qualquer mal-entendido em torno de questões de confidencialidade, fornecendo uma política clara sobre isso, para que ambas as partes se sintam à vontade para falar.

› Evite estes e outros problemas, planejando cuidadosamente o seu projeto:

- Use a abordagem de projeto para iniciar o sistema de mentoring, e certifique-se que as condições necessárias foram atendidas antes de começar a implementar o programa.
- Lembre-se que a comunicação é a chave!

› Dicas concretas sobre como lidar com a resistência ao seu programa de mentoring:

Possíveis razões para resistência:

- Razões profissionais:
 - > Medo de perder o status de perito
 - > Medo de perder o emprego
 - > A crença de que não faz parte do seu trabalho ensinar os outros
 - > Ausência de incentivos para fazer trabalho extra
 - > Desconfiança dos objetivos da direção
- Razões pessoais
 - > Desconforto em falar em público
 - > Incerteza sobre o que sabe
 - > Nunca ter feito nada semelhante antes
 - > Falta de conhecimentos básicos
 - > Aproxima-se a idade da reforma ou deixarão em breve a organização, por outras razões
 - > Medo do ridículo

Dicas concretas para lidar com a resistência

- O desafio é identificar o motive, na situação particular, e agir em conformidade.
 - > No geral, se as razões têm a ver com a organização, os funcionários devem, pelo menos, estar cientes de que, se a formação for bem-sucedida, o desempenho do grupo pode melhorar. Assim, eles têm uma participação no seu sucesso. Para alguns empregados é tudo o que precisam para mudar as mentalidades.

- > Também garante que no futuro que a gerência irá motivá-los a querer transmitir as suas experiências valiosas para os recém-chegados. O papel adicional do mentor, também deve ser reconhecido como parte do trabalho para o qual se obtém o tempo, recursos e apoio necessários.
- > Por outro lado, quando as razões são pessoais, o funcionário deve ser abordado de uma forma sensível para determinar se ele ou ela quer abordar o tema. A formação pode ajudar nestes casos.

› Dicas concretas para lidar com a seguinte resistência para ser mentor: "O Mentoring exige muito tempo"?

- Cada relação de mentoring é única. Cada caso exige diferentes tempos e energia quer para o mentor, quer para o aprendiz. Se ambos os parceiros, de mútuo acordo sobre a finalidade e foco da aprendizagem, e sobre o que será necessário para que isso aconteça, ambos estarão melhor preparados. Eles podem construir o tempo necessário para o seu plano e cronograma.
- O tempo também pode ser usado de forma mais eficiente, integrando muitas atividades de mentoring nas atividades regulares de trabalho.
- O Mentoring precisa de tempo. Ainda assim, pode ser inconveniente, por vezes, os benefícios superam os "prejuízos".

1.4. MENTORING VERSUS COACHING (BY A LINE MANAGER)

› Qual a diferença entre mentoring e coaching?

- O coaching visa o alto desempenho e melhoria no trabalho e geralmente concentra-se em capacidades e objetivos específicos. O processo geralmente dura por um período relativamente curto.
- O coaching pelo gerente de linha é essencialmente um processo de cima para baixo: o coach sugere maneiras de alterar o desempenho para melhorar os resultados e dá feedback. Coaching é bastante orientado na tarefa.
- A relação de mentoring não é uma relação hierárquica. Centra-se no desenvolvimento a longo prazo e na partilha e reflexão conjunta.
- (Coaching pode ser um subcomponente, uma espécie de ferramenta utilizada para suportar o maior efeito do mentoring).

› O mentor pode realizar uma avaliação formal do aprendiz?

- O gerente de linha / supervisor avalia e decide sobre recrutamento fixo, promoção ...
- O mentor apoia e acompanha o processo de aprendizagem e sua evolução (com base no plano individual de formação do novo empregado usando metas de aprendizagem inteligentes).
- O mentor informa o gerente de linha sobre o andamento do processo de aprendizagem.

› Como conciliar o papel do gerente de linha e o papel do mentor?

- Definir de forma clara os papéis desempenhados por cada um (quem faz o quê?).
 - › O início de uma relação de mentoring não significa que o supervisor abandone as suas responsabilidades na equipa de desenvolvimento. Pelo contrário, acrescenta outro recurso de aprendizagem à equipa.
 - › Quando a relação mentoring coloca o foco nos funcionários existentes, o supervisor pode ajudar a atividade de mentoring do funcionário por meio da identificação e recomendação de mentores adequados, demonstrando interesse e apoio, ajudando o funcionário a identificar metas de desenvolvimento, oferecendo recompensas para alcançar marcos de desenvolvimento, respeitando a confidencialidade.

1.5. REQUISITOS LEGAIS (PARA TODOS OS PAÍSES PARCEIROS)

› Há requisitos legais relacionados com o mentoring?

Na Bélgica existe, desde 25 abril de 2007, uma decisão Royal: "Cada empregador tem que indicar um funcionário experiente para apoiar uma nova contratação."

- Há também um novo CAO (acordo coletivo de trabalho) nr. 104 na Bélgica que consiste em «Plano de Emprego para funcionários mais velhos», desde 2013 para todas as empresas, com medidas para preservar ou aumentar a contratação de trabalhadores de 45 anos ou mais.

- › Ao formar funcionários experientes com mais de 50 anos, para serem mentores, poderá ser um novo desafio para estes permanecerem mais motivados para o trabalho. Isso pode limitar o grande fluxo de saída de empregados com mais de 50 anos.

1.6. ABORDAGEM DO PROJETO PARA IMPLEMENTAR UM SISTEMA FORMAL DE MENTORING

› Porquê ter um Sistema formal de mentoring?

- Apesar do mentoring poder ocorrer espontaneamente e informalmente com excelentes resultados, faz sentido as organizações/empresas promoverem ativamente um processo de mentoring formal. Um sistema formal é um programa estruturado com metas claras e avaliação no final, para ajudar a reconhecer as metas alcançadas e os benefícios para a organização.

› Vantagens de um Sistema formal de mentoring:

- São identificados os participantes que podem se beneficiar do mentoring (em vez de confiar em pessoas semelhantes encontrando um ao outro).
- Cada funcionário recebe a mesma qualidade de apoio.
- Com metas claras e atividades de controlo, pode-se medir os benefícios de um programa formal.
- Um coordenador pode assumir a responsabilidade pelo programa de mentoring.

› Porquê usar uma abordagem de projeto?

- Primeiro cria-se as condições necessárias (tempo etc.) para ser capaz de implementar o programa com sucesso. Por exemplo, os trabalhadores em causa devem ter tempo para as suas tarefas no projeto de mentoring!
- A abordagem do projeto começa com a criação e apoio para orientação em toda a organização. Com a criação de uma visão clara: porquê começar com o mentoring na nossa organização/ empresa? Qual é a mais-valia para nós?

› Tarefas da equipa do projeto?

- A equipa do projeto contém representantes de todos os grupos de interesse, incluindo gestão, RH e dos vários departamentos, e assim conhece a empresa muito bem.

- › É importante que o mentoring faça parte da gestão de recursos humanos. A qualidade de mentoring depende da escolha adequada dos mentores, responsável pela gestão das relações, bem como a avaliação do seu sucesso. Profissionais de RH devem entender quando o mentoring é a intervenção de aprendizagem mais adequada e eficaz, deve ser capaz de compor um polo de mentores e forma-los (se necessário), decidir como os mentores e aprendizes devem ser agrupados, de forma a combinar as ajudas disponíveis e fornecer apoio contínuo, incluir um sistema de relatórios periódicos, e assumir a responsabilidade pela avaliação da eficácia do mentoring.

- Esta equipa do projeto deve:

- › Definir os objetivos, alcance e público-alvo do projeto de mentoring.
- › Definir papéis e responsabilidades.
- › Definir perfis e decidir e preparar os mentores.
- › Fazer um plano de ação e tomar decisões.
- › Criar um plano de comunicação.
- › Desenvolver um plano de formação.
- › Reunir histórias de sucesso e celebrar o sucesso.

› Plano de comunicação: O que é necessário comunicar e a quem?

- A comunicação garante que o projeto vive, recebe apoio e é levado a sério. Ambos os canais de comunicação formais e informais devem ser utilizados.

- Criar diferentes comunicações de acordo com os públicos-alvo, dando as informações necessárias e adequadas ao público.

- Ser claro, aberto e honesto sobre o programa. Disponibilizar o tempo e energia suficientes para interagir com os colegas e receber feedback. Isto vai permitir compreender os desafios e preocupações dos colegas e dar outros impulsos ao projeto.

- Comunicar regularmente e com segurança.

- Usar vários canais e plataformas de comunicação, por exemplo email, jornais, palestras, posters, brochuras informativas sobre o quê, porquê como.

- Usar a linguagem da empresa/departamento.

- Se possível, fornecer exemplos de modelos e estudos de caso de programas de tutoria de sucesso para demonstrar os benefícios de mentoring.

› Por onde começar?

- Avaliar a disponibilidade da sua organização/ empresa para começar um programa de mentoring.

- Relações de orientação estruturadas só serão bem-sucedidas se a organização entender o processo de mentoring e se comprometer com o conceito de crescimento profissional a longo prazo. A organização/ empresa tem que permitir que os participantes assumam a responsabilidade pelo seu próprio crescimento e desenvolvimento.

- › Avaliar as atitudes atuais na área da formação e desenvolvimento profissional:

- O que existe atualmente para apoiar o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores? (Qual é o investimento eficaz no tempo e outros recursos para formação e desenvolvimento?).

- Como se encaixa o mentoring noutras iniciativas de desenvolvimento pessoal?

- Quais são os atuais programas de incorporação de novos funcionários, a formação para possíveis gestores, suporte para novos líderes e motivações para os líderes experientes?

- › Verificar e compreender o conceito de mentoring.

- Concordar com o propósito (“Porque é que queremos mentoring na nossa empresa?”)

2. DIFERENTES PASSOS DE UM PROJETO DE MENTORING

PASSO 1 – “PORQUÊ UM PROGRAMA DE MENTORING NA SUA ORGANIZAÇÃO/EMPRESA?”

2.1. PORQUÊ INVESTIR EM MENTORING?

› Definir: “Porquê o mentoring? Que valor acrescentado trás para a nossa organização/ empresa?”

• Criar a visão (“Porquê mentoring?”) que pode ser usada para continuar a determinar as metas e ações (Usar uma checklist-1)

› Esta visão é crucial para encorajar a estratégia do programa na organização, de forma a garantir que os recursos necessários serão disponibilizados.

› A nossa filosofia (para avaliar a aptidão organizacional e concordar com o propósito) é baseada numa abordagem apreciativa.

– Isto significa que partimos de uma mentalidade positiva e construtiva com um enfoque sobre as possibilidades e não nos problemas, ou seja, um foco na solução, e não no problema.

– Esta abordagem apreciativa realmente ajuda a desenvolver a atitude certa. Um valor acrescentado desta forma de trabalho é que ele dá às pessoas energia e motiva-as a pensar realmente em implementar uma ideia.

› Questões:

– O que pretende atingir através do mentoring?

– Onde está atualmente nesta área?

– O que está a funcionar bem?

– Qual deve ser o próximo passo?

– Como pode usar os pontos fortes da organização/ empresa para chegar lá?

Checklist-1: Necessidades organizacionais que podem ser a razão para iniciar um programa de mentoring:

a) No que diz respeito à gestão dos colaboradores:

• Queremos ajudar a integração dos novos colaboradores e apoiar os trabalhadores sazonais ou de curto prazo.

• Queremos promover os valores e cultura da organização.

• Queremos ter certeza de que os funcionários que recrutamos são a melhor escolha para a nossa organização/ empresa e vice-versa

• Queremos uma maior capacidade para lidar com um grande número de novos funcionários no mesmo período.

• Queremos compreender melhor quais os elementos que criam dificuldades dentro da organização/ empresa.

• Queremos enriquecer o trabalho, novos desafios e motivação para os gestores e mais possibilidades de promoção.

• Queremos aumentar a retenção de novos e experientes funcionários.

• Queremos possibilitar a mobilidade ascendente de pessoal experiente.

b) No que diz respeito à gestão de competências do pessoal, queremos:

• Melhorar as competências dos novos funcionários ao nível da entrada (por exemplo, reduzir a distância entre teoria e trabalho diário nas organizações).

• Introduzir um diálogo intergeracional onde diferentes gerações possam aprender uns com os outros.

• Acelerar o ritmo de aprendizagem.

• Reduzir a resistência dos funcionários experientes em passar o conhecimento.

• Reduzir as dificuldades de transmissão de certas competências.

• Apoiar os funcionários cujo os conteúdos de trabalho mudam regularmente.

- Melhorar a flexibilidade de tarefas (cada funcionário deve ser capaz de cumprir várias tarefas/funções).
- Identificar, formular e desenvolver o conhecimento, know-how e experiência de ambos, mentores e aprendizes.
- Proporcionar atividades de aprendizagem mais eficazes e com mais foco em conhecimentos relacionados com a organização.
- Descobrir talentos escondidos.
- Certificarmo-nos da existência e crescimento de funcionários talentosos, seguindo-os e apoiando as suas capacidade
- Obter resultados mais rápidos para os funcionários que têm dificuldade em atingir metas e requisitos definidos.
- Apoiar melhor os novos gestores (no âmbito do desenvolvimento da gestão).
- Apoiar os funcionários para melhorar a sua capacidade de determinar as suas próprias necessidades de desenvolvimento, identificar metas de desenvolvimento e organização de um plano.
- Criar um ambiente que promova o crescimento pessoal e profissional através da partilha de informação de negócios, capacidades, atitudes e comportamentos (por exemplo, através do apoio a grupos comunitários).

c) No que se refere à gestão de Recursos Humanos, queremos:

- Desenvolver um processo de recrutamento mais satisfatório.
- Melhor avaliar a necessidade de investir em novos funcionários.
- Manter os funcionários mais velhos motivados.
- Melhorar a função de gestão da formação.
- Usar e transferir competências com maior sucesso
- Reforçar a diversidade.
- Identificar, desenvolver e reter talentos para trabalhos de liderança e técnicos.
- Promover uma melhor compreensão da cultura organizacional entre os funcionários novos e os existentes.
- Reconhecer e valorizar competências com maior sucesso.

d) No que se refere ao clima social, queremos:

- Aumentar a motivação dos funcionários.
- Diminuir a abstenção.
- Diminuir os acidentes de trabalho.
- Melhorar e reforçar o relacionamento interpessoal.
- Contribuir mais para o bem-estar geral dos nossos colaboradores.
- Responder à necessidade de "confiar" numa pessoa: alguém que escuta e dá conselhos sobre as preocupações que são difíceis de discutir com o seu gerente.
- Criar um ambiente melhor, através da melhoria do espírito de equipa.

e) No que se refere à produção em geral, queremos:

- Aumentar a qualidade da produção.
- Reduzir a resistência à mudança
- Aumentar a Capacidade de resposta e reagir às alterações dos mercados
- Aumentar a nossa abertura às influências externas.
- Aumentar a produtividade, aumentando as capacidades técnicas, de liderança e motivação.

f) No que se refere à comunicação interna e externa, queremos:

- Melhorar a imagem da organização, com consequências positivas para o recrutamento.
- Melhorar a comunicação organizacional e compreensão.
- Ter menos grupos isolados, tanto horizontalmente (entre funções e serviços), como verticalmente.
- Certificarmo-nos que as instruções e objetivos foram compreendidos corretamente.
- Certificarmo-nos da apreciação dos métodos alternativos de aprendizagem.

> Questões:

– Criar a visão: 'Porquê o mentoring? O que pretende alcançar com o mentoring'

Exemplos dos países parceiros:

'Apoiar os funcionários se estes têm capacidades fortes e são vistos como gestores valiosos para o futuro » (grande empresa, Turquia)

Razões: difícil integração dos novos contratados, demasiados novos contratados no mesmo período, a insatisfação com o nível de entrada de novos funcionários, a necessidade de um melhor fluxo de jovens promissores, necessidade de gestores com competências na área da motivação das pessoas, o apoio de novos gestores (PME, Bélgica)

'Um processo formal de desenvolvimento pessoal para os colaboradores (apoio formal para o pessoal) iria ajudar-nos a manter o pessoal por um período maior de tempo na organização' (PME, Britânica)

'Queremos ajudar na adaptação dos nossos novos empregados. Estamos a ensinar-lhes como usar as capacidades de venda. Através do mentoring damos-lhes conselhos como comunicar com os clientes e como lidar com as dificuldades.

(Motivo para apostar no mentoring: difícil integração dos novos contratados, muita informação que deve ser passada de antemão, a insatisfação com o nível de entrada de novos funcionários, uma nova cultura organizacional é mal entendida)' (grande empresa, Eslováquia)

'Um programa de mentoring vai contribuir para o bem-estar dos nossos colaboradores. Às vezes, os funcionários querem discutir assuntos específicos que são difíceis de falar com o seu diretor' (PME, Bélgica)

'Manter o conhecimento, desenvolver e maximizar o potencial dos funcionários, melhorar a qualidade da comunicação na organização, fortalecer as relações dentro da organização, a transferência de conhecimento entre as gerações e melhorar o uso da experiência, introduzir um diálogo intergeracional/ combinar experiência com uma nova perspetiva, reduzir o tempo e os custos.'

(Razões para iniciar um programa de mentoring: muitas contratações novas no mesmo período de tempo, preencher a lacuna entre a teoria das escolas e a prática das organizações de trabalho, perda de conhecimento e know-how, experiência, muita informação que deve ser passada de antemão, a resistência de funcionários experientes em passar o conhecimento e know-how, a dificuldade em passar certas competências, a descoberta do talento latente, a necessidade de um melhor fluxo de potenciais jovens promissores, necessidade de gestores com competências na área da motivação de pessoas, o apoio de novos gestores, o deficiente reconhecimento e apreço por competências. (PME, Polónia)

'Razões para iniciar um programa de mentoring: trabalhadores mais velhos saturados, demasiados novos contratados no mesmo período, preencher a lacuna entre a teoria das escolas e a prática das organizações, muito poucas competências e comunicação na organização do trabalho diário, obtenção de ganhos/ resultados mais rápidos nos funcionários que têm dificuldades para realizar objetivos ou requisitos definidos, a função de gestão da formação da organização tem sido insuficiente, muito baixa qualidade, as instruções e as metas são muitas vezes mal (PME, Polónia)

'Fazemos varias formações, mas não um programa de mentoring individual. O Mentoring, atualmente, não faz parte do desenvolvimento das pessoas na nossa empresa.

Os benefícios de um programa de mentoring podem ser: formação mais sofisticada para funcionários recém-contratados, compreensão mais profunda da responsabilidade da função a desempenhar'. (PME, Eslováquia)

'Um programa de mentoring iria envolver os membros da equipa (atuais e novos) de uma forma mais transparente. Além disso, poderia melhorar a eficácia do programa de formação, como muda da teoria para formação em contexto de trabalho. O Mentoring é ainda considerado como uma das capacidades essenciais que precisam ser incluídos como parte do plano de melhoria pessoal dos funcionários.' (PME, Eslováquia)

Precisamos de um melhor fluxo e acompanhamento do potencial jovem promissor (PME, Bélgica)

'Nos não conhecemos o conceito de mentoring.' (PME, Turquia)

'Benefícios podem ser: pode ser muito importante, particularmente na nossa área de concursos e cotação - porque concursos e cotação precisam de muita organização relacionada com o conhecimento, conhecimento do mercado, concorrentes, finanças etc. (mais vendas e mais concursos ganhos)' (PME, Turquia)

'Programa de mentoring: Quando planejar a minha reforma e a passagem do meu negócio, eu tenho de planejar de forma muito sistemática, para garantir que esta PME vai sobreviver após a minha saída. Por isso devo ensinar aos meus filhos como eles devem conduzir o negócio na sua totalidade' (PME, Turquia)

'Mentoring como explicado pelo entrevistador: é algo que fazemos sem saber que se tratava de mentoring. Porque é a forma como nascemos e crescemos até aos dias de hoje.' (PME, Turquia)

'Não necessitamos, porque somos uma empresa muito pequena e nós comunicamos uns com os outros quase a toda a hora. Todos conhecemos os pensamentos uns dos outros.' (PME, Turquia)

'Um melhor fluxo e acompanhamento do jovem' (PME, Bélgica)

'O mentor é um farol no meio da tempestade, que dá conselhos sobre as preocupações / problemas dos funcionários que são difíceis de discutir com seu gerente. Na verdade, um programa de mentoring é maravilhoso, mas às vezes supérfluo se o ambiente dentro da empresa é bom e os colaboradores podem contar com todos os seus colegas.' (PME, Bélgica)

'Um programa de mentoring deverá acrescentar valor, porque vai haver uma melhor relação entre os funcionários e, certamente, levará a aumentos do volume de negócios. Frustrações e irritações podem ser solucionadas por falar com um mentor que vai ouvir e dar orientações. Por isso, só pode ter resultados positivos para a empresa.'

Razões para iniciar um programa de mentoring: saída dos funcionários experientes, perda de conhecimento e know-how, experiência, dificuldade em passar certas competências, a descoberta do talento existente, nutrir funcionários excepcionalmente dotados e talentosos, a necessidade de um melhor fluxo de jovem promissor potencial, necessidade de gestores com capacidades em áreas da motivação das pessoas, obter resultados mais rápidos para funcionários que têm dificuldades para realizar metas definidas ou requisitos, suporte de novos gestores, funções de gestão da formação insuficientemente organizadas, pouca preocupação com o desenvolvimento dos funcionários, o deficiente reconhecimento e apreço por competências, falta de motivação das pessoas existentes, muito baixa qualidade, resistência à mudança, resposta insuficiente / capacidade de reação, abertura externa insuficiente, a imagem da empresa deve melhorar, instruções e metas são por vezes mal entendidas. (PME, Portugal)

Razões para começar um programa de tutoria: existe muita informação que deve ser repassada, necessária para satisfazer as disposições legais, a necessidade de um melhor fluxo de potencial jovem, prometendo, a necessidade de gestores com competências na área da motivação das pessoas (PME, Bélgica)

- Quais as ferramentas que existem para apoiar a introdução de novos funcionários / o crescimento e desenvolvimento do pessoal existente na sua organização/empresa? (**Use a checklist-2**)

Exemplos dos países parceiros:

Os novos funcionários têm formação regular, a equipa com futuro promissor recebe mais apoio, incluindo tutoria (Grande empresa, Turquia).

Os membros mais experientes do nosso staff (para introdução dos novos funcionários) e uma equipa do departamento de Educação e organismos de formação externos (para desenvolvimento de pessoal existente) (Grande empresa, Eslováquia).

Novos funcionários

Nós recebemos apoio para 3 anos, estamos isentos de segurança social, porque utilizamos um programa de apoio do Estado (PME, Turquia)

Todos os funcionários novos passam por um programa de mentoring, todos os mentores procuram os bons ou maus aspetos dos recém-chegados. (Grande empresa, Eslováquia)

Eu construí este negócio há quase 50 anos. Desde então, eu estou a preparar os meus filhos e os meus principais técnicos para que eles deem continuidade. Eu estou ensinando-lhes tudo o que sei e tudo o que tenho vindo a aprender sobre o trabalho. O mais importante é a abordagem ética para os clientes. Estou a ensinar-lhes sete dias por semana. O meu programa de mentoring terá sido com base nesta abordagem. Quando eu me reformar, eu devo ter uma ou mais pessoas para entregar este grande negócio de grande reputação. Tal abordagem consiste em assegurar que este serviço vai continuar competitivo. Talvez depois eu possa contratar alguma empresa profissional de mentoring para nos ajudar a construir os nossos próprios programas e fazer cursos de formação profissional internos. (PME, Turquia)

Novos funcionários

A introdução de novos funcionários inclui uma introdução aos aspetos práticos do trabalho e um plano de aprendizagem. Eu gostaria de desenvolver um forte plano de desenvolvimento. Para o pessoal existente: A avaliação do Desenvolvimento Pessoal está concluída e há também um processo de mentoring informal (PME, Britânica).

Troca de ideias e experiências, envolvendo os funcionários novos e os já existentes na resolução dos problemas existentes, diálogo entre gerações. (PME, Polónia)

Avaliação básica, avaliação periódica (PME, Polónia)

Mentoring não-oficial (PME, Eslováquia)

Conhecemos o conceito de mentoring, mas nós chamamos de "partilha de experiências" e, geralmente, gerentes e proprietários de empresas fazem-no para engenheiros juniores.

Seria produtivo estabelecer essa prática de forma mais organizada, mas neste momento não temos tempo para isso. Mas definitivamente, que ajudaria os jovens engenheiros e jovens gestores. (PME, Turquia)

Novas contratações

Neste momento, estamos a ampliar o nosso programa. Já temos uma lista de verificação para novas contratações para garantir que tudo está pronto quando eles começarem a trabalhar aqui. Uma semana antes enviamos para os novos contratados uma brochura informativa sobre os nossos escritórios. No primeiro dia de trabalho a nova equipa terá um documento chamado "o programa de introdução", que foi elaborado pelo seu gerente e RH da empresa. Este documento descreve as iniciativas necessárias de formação e desenvolvimento do novo funcionário. Além disso, há também uma nova contratação com o Gerente de RH e o nosso Diretor para saber mais sobre as primeiras impressões a cada novo contratado. Depois de um mês de trabalho, o novo contratado tem um momento de feedback com o Gerente de RH. Depois de três meses, o novo contratado tem uma conversa com a nossa Consultora de RH sobre o nosso programa de acompanhamento do contratado. (PME, Bélgica)

Equipa atual

Para a equipa atual organizamos uma série de atividades, nomeadamente:

- Organizamos almoços de especialistas; estes são almoços para um pequeno grupo de trabalhadores, diretor-geral, gerente de RH. Estes permitem-nos saber mais sobre o que pensam, como se sentem, quais os seus conhecimentos em matéria de gestão.
- Realizamos um questionário anual: Global Employee Survey (GES). - Avançar para os almoços nós também realizamos uma pesquisa anual: Pesquisa Global Employee (GES). Este é um questionário on-line para os empregados, de forma a medir o empenho dos funcionários e partilhar perceções sobre assuntos diferentes, por exemplo, a transformação GfK. Nós incentivamos os funcionários a participar, porque só os temas que forem abordados por eles podem ser ouvidos e reconhecido, e só o que for reconhecido pode ser mudado e melhorado.
- A gestão nomeou dois mentores de mudança que estão disponíveis se os colaboradores tiverem questões relativas à nova estrutura organizacional, às incorporações etc.. Até agora tudo corre bem, mas os programas devem ser alinhados para cada caso.

Nós poderíamos preencher as lacunas do nosso programa atual. A nossa primeira prioridade (antes do mentoring) é ensinar os gestores a comunicar bem com seus empregados.

Não queremos os nossos mentores proactivos, mas na realidade eles são principalmente reativos. (PME, Bélgica)

Formação informal ocorre na fábrica especialmente no departamento de produção. Também estamos a fazer em marketing e vendas (PME, Turquia)

A nova geração não é tão responsável como nós. Por isso, temos que primeiro ensiná-los a ser responsáveis e pensar sobre o seu negócio de forma contínua. Esta é a chave. Só depois devemos ensinar-lhes todos os fatos ocultos e truques de negócios e de produção (técnicas) detalhes (PME, Turquia)

Novos colaboradores

Existe um procedimento para novas equipas. Serão explicados aspetos técnicos e depois são encorajados a reunir com diferentes colegas e membros da equipa executiva da empresa. No entanto, não é dada sucessão para esta reunião, nem existe qualquer controle sobre essas conversas.

Equipa atual

Para o pessoal existente não existe tal apoio. Estamos a pensar em remodelar a função de um dos funcionários da produção. Esta mulher tem cerca de 45 anos de idade e recentemente foi diagnosticado com reumatismo o que significa que ela não é capaz de trabalhar na produção. A empresa pensa sobre a mudança de sua função numa espécie de mentor. A sua tarefa será a de dar apoio a outros colegas, para dar conselhos, para acolher os novos contratados e ajudá-los a ficar devidamente integrados.

Esta nova função precisa ser desenvolvida e a pessoa precisa para começar de alguma formação. Talvez este programa de mentoring possa ajudar-nos nessa tarefa (PME, Bélgica).

• O que está a correr bem?

Exemplos dos países parceiros:

Nós temos cerca de 1350 empregados no retalho e o mentoring é uma excelente ferramenta de integração dos novos funcionários. (Grande empresa, Eslováquia)

O pessoal experiente responde às perguntas relacionadas com o trabalho detalhados da nova equipa. (Grande empresa, Eslováquia)

A troca de ideias e experiências, envolvendo os colaboradores experientes e a equipa "jovem" para resolução conjunta de problemas, respondendo a conflitos dentro da equipa, motiva e a equipa. (PME Polónia)

Avaliação básica, avaliação periódica deve ser substituída por uma avaliação após cada projeto. (PME Polónia)

Preparamos regularmente programas de formação (PME, Turquia)

• Como é que mentoring se encaixam noutras iniciativas de desenvolvimento pessoal?

Exemplos de países parceiros:

'Queremos fazer programas de mentoring também para pessoas que mudaram posições ou departamento para mantê-los na empresa.' (Grande empresa, Eslováquia)

'Pessoas experientes poderiam ser formadas sobre como se comunicar o conhecimento para a nova equipa da maneira mais simples. O programa de mentoring poderia fornecer orientações sobre a abordagem a utilizar no processo de mentoring - como a comunicação ou apresentação ' (Grande empresa, Eslováquia).

'Mentoring enquadra-se noutras atividades de desenvolvimento pessoal, apoiando a iniciativa e a criatividade dos funcionários, motivando os jovens, o mentoring é coerente com as iniciativas de desenvolvimento pessoal ' (PME Polónia)

'Por ser uma pequena organização, é uma forma básica de transferir e melhorar as capacidades e benchmarking das melhores práticas ' (PME Polónia)

'Fizemos várias formações. O mentoring poderia ajudar o pessoal experiente para formar de forma mais eficiente os novos funcionários.' (PME, Eslováquia).

'A tecnologia muda rapidamente. Temos que formar as nossas pessoas de forma a acompanharem os avanços tecnológicos. Este é o segredo do nosso sucesso, seguindo uma abordagem ética. Uma grande parte de um programa de mentoring deve ser ético. Em seguida, acompanhar a mudança de tecnologia - e segui-la - e implementá-la, mantendo custos operacionais eficazes. Os nossos clientes precisam de um serviço de qualidade eficaz. Devemos mantê-lo.' (PME, Turquia)

• Que tipo de apoio precisa para estabelecer um programa de mentoring?

Exemplos de países parceiros:

'Oradores especialistas que dê orientações sobre esta abordagem de mentoring.' (Grande empresa, Eslováquia)

'Estamos interessados em receber apoio do Projeto "Be a Mentor in the Workplace" para desenvolver um programa deste tipo.' (Grande empresa, Eslováquia)

'Financiamento (este iria ajudar na implementação de um processo formal de desenvolvimento pessoal para os funcionários). Seria útil formação cara a cara e oportunidade de experimentar. Também ajuda remota, ferramentas de e-learning, uma rede de mentores na cidade e feedback sobre o processo de mentoring para que pudéssemos avaliar se este está a ser bem-sucedido' (PME, Britânica).

'Metas e diretrizes específicas iriam encorajar-nos a estabelecer um programa de mentoring. Nós precisaríamos o apoio de pessoa experiente / colega neste assunto. Estamos interessados em receber apoio do projeto "Be a Mentor in the Workplace" para implementar um programa de mentoring' (PME, Eslováquia).

'Exemplos de boas práticas de outras empresas. Estamos interessados no apoio do projeto "Be a Mentor in the Workplace" Para implementar um programa.' (PME, Bélgica)

'Apoio Financeiro do governo.' (PME, Turquia).

'Os proprietários da empresa devem investir mais em questões como mentoring. Porque a nossa motivação é no sentido de aumentar as receitas, os esforços secundários e auxiliares são colocados em segundo plano.' (PME, Turquia)

'Ter um modelo que seja aplicável à nossa empresa.' (PME, Turquia)

'Temos de ser capazes de reservar algum financiamento para isso. A competição é muito alta e não é fácil conseguir financiamento para estas atividades.' (PME, Turquia).

'Conhecimento externo, instruções, coaching e determinados objetivos para atingir um programa.' (PME, Bélgica)

'O apoio dos líderes e gerentes, direção, e outras pessoas com um certo nível de responsabilidade na empresa; disponibilidade dos colaboradores que serão envolvidos num programa de mentoring, mais informações sobre o que é mentoring e quais são os objetivos de um programa deste género e como funciona (sugestão: sessões de Informação para informar e debater esta questão com as empresas). (PME, Portugal)

Para levar a cabo um programa de mentoring, precisamos de ajuda externa. Não temos o know how necessário. Se há uma maneira de implementar mentoring no local de trabalho e esta pode ser uma situação ganha-ganha, estamos certamente interessados em criar um programa (PME, Bélgica)

• Qual deve ser o próximo passo?

• Como pode usar os pontos fortes da organização/ empresa para chegar lá?

Checklist-2: Atividades de aprendizagem formais e menos formais

Atividades de aprendizagem	Do formal para ----- informal	
	• Introdução programa para recém-chegados	• Mentoring
	• Competências básicas de informática, web, E-learning	• Coaching by the Line Manager
	• Formação On-the-job com o colega	• Aprender através da avaliação e feedback: - Competência- avaliação - Conversas funcionais, - Conversas de avaliação e desenvolvimento
	• (Etapa) período de formação	• Aprender através dos bancos de dados de conhecimento de consultoria
	• Programa de Reeducação	• Partilhar 'lições aprendidas' no final de um projeto ou depois de resolver um problema de trabalho
Aprendizagem no local de trabalho	• Instruções de trabalho	• Analisar estudos de caso
	• Apoio didático	• Aprender dando formação aos colegas
	• Orientação formal	• Benchmarking
	• Apoio prático	• Ler manuais
	• Comentários de desenvolvimento pessoal	• Workshops
	• Avaliação básica e periódica	...

	• Formação nas escolas	• Visitar empresas
	• Atualizações profissionais	• Aprendizagem através da autoanálise e reflexão: - Usando diários pessoais e profissionais ou - Registos de tarefas realizadas/ portfólios
Aprender fora do local de trabalho	• Pequenos cursos, seminários	...
	• Livros, revistas, vídeos, multimédia, Websites	...
	• Grupos de projeto	...

› Definição de termos

• “Existem inúmeros termos diferentes (Buddy, tutor, coach,, mentor, ...) Qual o termo que se deve usar?” • Daha iyi bir soru:

• A questão é: O que fazemos na nossa organização / empresa, relativamente ao termo "mentor"? O que se espera do mentor, de que forma atingir os objetivos do projeto de Mentoring? "

PASSO 2 – “QUAL O OBJECTIVO CONCRETO DE UM PROGRAMA DE MENTORING?” QUAL O PÚBLICO-ALVO?

2.2. DEFINIÇÃO DO PROJETO

DEFINIR O OBJECTIVO DE UM PROJETO DE MENTORING

› Objectivos de um projeto de mentoring podem ser:

- Adequada introdução/ adaptação de novos funcionários.
- Desenvolvimento pessoal e profissional do aprendiz (Metas de desenvolvimento de longo prazo de empregados existentes)
 - > O aprendiz beneficia do mentor quando:
 - Want a sound board.
 - Pretende ter uma experiência rica, conhecimento e rede de conhecimentos do mentor.
 - Procura alguém que mude a sua forma de pensar.
 - Quer uma melhor visão de seus objetivos e valores pessoais, e.g. quem sou ou porque estou aqui?
 - Procura conselhos relacionados com possibilidades de carreira.
 - Pretende alcançar novas funções na organização/ empresa.
 - Quer entender regras que não estão descritas.
 - Quer adquirir conhecimentos sobre como os líderes pensam sobre as prioridades da organização/ empresa.
 - Pretende seguir um exemplo de sucesso.
 - Procura apoio e um bom equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.
- Apoio individual aos novos líderes.
- Enriquecimento das Capacidade de liderança na empresa.
- Motivar, oferecendo novas oportunidades aos líderes experientes.
- Aumento da diversidade de gênero na organização.

Objetivo de um programa de mentoring

Exemplos dos países parceiros:

'Para configurar uma boa orientação para os novos / jovens trabalhadores. Esta PME tem vários escritórios com diferentes líderes de equipa. Acontece que os líderes de equipa e membros da equipa passam os seus dias de trabalho em escritórios diferentes / localização. Os líderes de equipa não têm contato diário com todos os membros da equipa. Para dar aos membros da equipa um apoio adequado, os mentores foram indicados para um contato diário, particularmente com os novos funcionários. (PME, Bélgica).

'Dar continuidade ao fluxo de pessoal de gestão e preencher a lacuna de algumas capacidades e experiência em alguns funcionários " (Grande empresa, Turquia)

'Melhor integração dos novos condutores. Mentores são as pessoas de contato em entre motoristas e gestão.' (PME, Bélgica).

'Adaptação dos nossos novos funcionários à nova cultura organizacional e ambiente de trabalho ' (Grande empresa, Eslováquia)

'Para formar os novos funcionários para que eles possam começar a trabalhar de forma independente com rapidez e precisão " (Grande empresa, Eslováquia)

'Desenvolvimento do potencial dos empregados, em busca de talento, transferência de conhecimentos, o reforço das relações dentro da organização / empresa. (PME Polónia)

'Benchmarking das melhores práticas (PME Polónia)

'Apoiar e aumentar as competências de negociação (PME , Eslováquia)

'Obter uma maior visão e obter novos conhecimentos. Suporte para melhorar o potencial dos empregados 'novos ou menos experientes (PME , Eslováquia)

"Como Mentor na educação: sobre autoestima, em última instância, a razão comportamental ou assistência de aprendizagem. Como um mentor na empresa: conselhos práticos sobre como crescer nas PME durante Mentoring. Para enfermeiras do berçário: aprender a confiança e autoestima, a fim de aprender sobre comunicação." (Brass Bands, UK)

"O bem-estar de nossos funcionários é crucial para nós. Queremos que eles sejam felizes e se sentam bem. Os nossos funcionários são o nosso capital humano." (PME, Bélgica).

Acompanhamento do trabalho de um aprendiz, acompanhando o desenvolvimento da sua carreira, dando-lhes ferramentas que lhes permitam ultrapassar dificuldades que possam aparecer, e proporcionando o desenvolvimento das competências necessárias para ter sucesso no trabalho. (PME, Portugal)

DEFINIR O PÚBLICO ALVO

► Possível público-alvo para o mentoring:

- Novos empregados, trabalhadores sazonais, trabalhadores temporários, trabalhadores isolados, trabalhadores com alto potencial, potenciais líderes, funcionários que mudam de função, funcionários existentes (desenvolvimento de talentos), candidatos novos líderes, líderes experientes.

Público-alvo para um programa de mentoring

Exemplos dos países parceiros:

Todos os novos funcionários recrutados recebem formação e orientação. Este projeto é chamado de "New entry project". Os líderes do projeto são designados por um mentor. Ao lado do líder da equipa, mentores ajudam a familiarizar os novos, jovens empregados com a empresa e outros membros da equipa.

Futuros gestores (assistentes da gerência) (Grande empresa, Turquia)

Novos colaboradores – vendedores (Grande empresa, Eslováquia)

Nova equipa no departamento (Grande empresa, Eslováquia)

Trabalhadores jovens, em especial estudantes assistentes (PME Polónia)

Gerência de nível intermédio (PME Polónia)

Colegas que trabalham na mesma área (PME, Eslováquia)

Colaboradores novos e menos experientes (PME, Eslováquia)

Crianças e jovens com problemas comportamentais, adultos com baixo nível de confiança e baixa autoestima, pequenos grupos empresariais e comunitários: baixo nível de confiança mas principalmente por falta de conhecimento nas áreas que necessitam (Brass Bands, UK)

Os grupos-alvo são os novos empregados e funcionários existentes (PME, Eslováquia)

Para uma melhor integração dos novos motoristas, os mentores são os colegas que eles podem falar em caso de problemas gerais. (PME, Bélgica).

PASSO 3 – QUAL É O PAPEL DO MENTOR? PERFIL DOS MENTORES E MENTORADOS? COMO FAZER A SELEÇÃO, O "MATCHING", A REUNIÃO DE PREPARAÇÃO E A FORMAÇÃO

2.3. PLANO DO PROJETO

DEFINIÇÃO DO PAPEL DOS MENTORES

› O papel do mentor vai ser, em grande parte, determinado pela finalidade do programa.

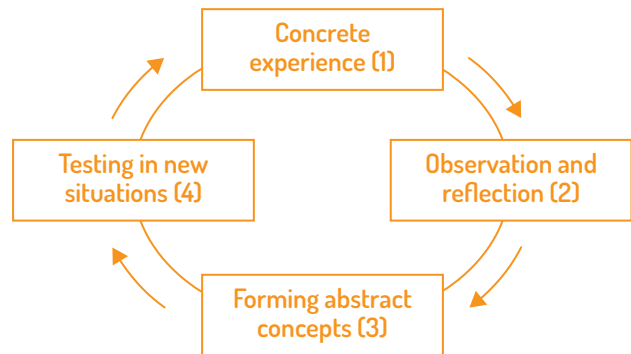
Diferentes tarefas possíveis de um Mentor:

- Encorajar o novo funcionário, dando a proporção certa de orientação e apoio emocional.

- › O mentor apoia a integração social do novo funcionário: Dá as informações necessárias, traduz a linguagem profissional, responde a perguntas práticas, normas e valores de transferências e hábitos informais, ajuda o aprendiz a conhecer a cultura organizacional, incentiva-o a integrar a rede da organização, explica o que se espera do seu novo papel, encoraja-o a fazer perguntas, facilita a integração do recém-chegado à equipa de trabalho.
- › Dá formação on-the-job (conhecimento e as capacidades necessárias para executar de acordo com o padrão exigido e / ou monitorar a evolução do plano de formação do novo funcionário).

- Treinar um aprendiz a desenvolver uma capacidade específica.

- › Apoia o desenvolvimento de uma capacidade específica, estimulando o aprendiz a passar pelo ciclo de aprendizagem do KOLB. KOLB apresenta um modelo cíclico de aprendizagem experiencial: a experiência real do aprendiz prático, refletindo sobre o que aconteceu, estudando a teoria, a planear a próxima experiência de aprendizagem – plano de ação para aplicar a nova teoria na prática –, a fim de aprender / mudança de comportamento.



Ciclo de Aprendizagem Experiencial segundo Kolb (1975)

- Ajudar o aprendiz a aprender com experiências práticas, apoiando e desafiando:

- › A escuta ativa e empatia com o aprendiz. Estar alerta para o que diz o aprendiz, explícita e implicitamente.
- › O incentivo a dar um passo atrás e olhar para as suas experiências.
- › O não proceder com demasiada rapidez para o julgamento, recomendação ou ação.
- › A fazer perguntas reflexivas, iniciando discussões para uma maior exploração de diferentes abordagens para problemas / situações e não proceder muito rapidamente a julgamento, recomendação ou ação
- › A estimular o aprendiz para fazer ligação com outras situações/experiências.
- › A estimular o aprendiz a refletir sobre as consequências do seu comportamento.
- › Obter uma visão para os seus sentimentos e motivações.
- › Dar feedback sobre o comportamento do aprendiz e como os outros vêem esse comportamento.
- › A tornar-se consciente da situação / foco no problema real.
- › Q abrir novos horizontes, jogar o papel do advogado do diabo, desenvolver hipóteses, estimulando a reflexão sobre as alternativas.
- › A questionar suposições inconscientes.

- > A partilhar as suas próprias experiências, contra histórias, mostrando a sua própria vulnerabilidade, ser aberto em relação aos sentimentos, dúvidas e lições aprendidas com o passado.
 - > A dirigir a discussão do problema à solução.
 - > A investigar opções.
 - > A procurar a possibilidade de colocar o que foi aprendido em prática.
 - > A a experimentar, para desenvolver novos conhecimentos e formas de agir.
- Auxiliar o aprendiz a identificar áreas de crescimento e desenvolvimento, dar a visão, apoiar a aprendizagem no quadro de desenvolvimento de carreira, oferecer apoio psicológico, dar conselhos.
 - > Ser um exemplo/ modelo.
 - > Falar sobre decisões de carreira, futuro da organização.
 - > Consciencializar o aprendiz das oportunidades.
 - > Incentivar o aprendiz a arriscar.
 - > Fornecer informação adequada e atempada.
 - > Confrontar intenções ou comportamentos negativos.
 - > Orientar na cultura e prática da organização.

Papel do mentor

Exemplos dos países parceiros:

A pessoa mais experiente que conhece as práticas da empresa muito bem e tem experiência de vida e atitudes positiva (Grande empresa, Turquia)

No caso de novos motoristas, o mentor terá de fazer uma avaliação do novo motorista. (PME, Bélgica)

Pessoa experiente que já trabalha na empresa há um longo período de tempo, conhece as prioridades, os hábitos, e know-how específico para a empresa, e é fiel à empresa. (Grande empresa, Eslováquia)

O mentor atua como personal trainer do aprendiz. O seu papel não é apenas para facilitar a formação, mas fazê-lo de uma forma personalizada. (Grande empresa, Eslováquia)

Conselheiro, professor, formador /coach. (PME, Polónia)

Delegação (usar as suas capacidades adequadas para objetivos, monitorizar e observar, tirar conclusões) (PME, Polónia)

Determinar os pontos fortes e fracos em capacidades de negociação e trabalhar em grupo (PME, Eslováquia).

Os funcionários experientes dão aos colegas menos experientes uma nova visão, ajudando-os a melhorar o seu potencial de desenvolvimento, qualidades, e ajuda-os a criar um novo valor para a empresa (PME, Eslováquia)

Em geral, trata-se de apoiar e ajudar os aprendizes a valorizarem-se, e ajudá-los a tomar suas próprias decisões e definir o seu próprio caminho. No mundo dos negócios, trata-se de facilitar e partilhar informações (quase formar em alguns aspetos). Num caso (PME) tinha todas as capacidades, a maior parte do conhecimento, mas simplesmente não têm a confiança para dar o primeiro passo (Brass Bands, UK)

Um mentor é alguém que dá conselhos aos empregados quando há assuntos que não podem ser discutidas com os seus gestores. Eles funcionam como um farol na tempestade (PME, Bélgica)

Um mentor é um conselheiro que dá apoio ao aprendiz, para o seu desenvolvimento dentro da organização. O papel do mentor é ajudar o aprendiz no processo de aprendizagem, mostrando o caminho, e acompanhando-os ao longo desse processo (PME, Portugal)

Os Mentores são encorajadores na organização ou equipa. São de fácil acesso e estão disponíveis. Os líderes de equipa são mentores e tem uma função de liderança adicional (PME, Bélgica)

DEFINIÇÃO DO PERFIL DO MENTOR

› Perfil de um mentor excelente para cada papel (competências, atitudes):

- Papel: introdução de novos funcionários
 - > Possuir os conhecimentos e capacidades necessárias (credibilidade).
 - > Conhecer a área de trabalho do novo funcionário.
 - > Ser paciente com as pessoas com menos conhecimentos.
 - > Ouvir as dificuldades do aprendiz.
 - > Capacidade de ensinar os conhecimentos e capacidades.
 - > Perceber se a mensagem é compreendida.
 - > Dar feedback de forma construtiva.
 - > Ser respeitado na cultura da empresa (ex. função).
 - > Mostrar uma atitude orientada para as pessoas.
 - > Querer ensinar os novos funcionários.
 - > Compreender a diversidade.
- Papel: ajudar a aprender com as experiências práticas
 - > Ter capacidades de coaching: faz perguntas reflexivas, escuta ativa, dá feedback construtivo e instruções estruturadas, e é capaz de motivar o aprendiz.
 - > Ser autoconfiante.
 - > Ser otimista.
 - > Ser aberto, partilhar e ouvir.
 - > Ter uma visão positiva dos outros, o que aumenta a quantidade de aprendizagem que pode ser transferida
- Papel: Trabalhar para o crescimento, ajudando a atingir as metas de desenvolvimento de longo prazo do aprendiz
 - > Ser honesto e de confiança.
 - > Refletir os valores e cultura da empresa.
 - > Ter boas capacidades de comunicação e relacionamento interpessoal
 - > Mostrar maturidade no trabalho e na vida.
 - > Ter alta performance. Devem ser conhecidos em toda a organização como sendo bem-sucedidos, alguém cuja opinião é solicitada.
 - > Conhecer os objetivos da empresa, linhas de ação, funções e processos de decisão da organização.
 - > Ter bom senso, uma atitude positiva e uma personalidade amigável.
 - > Ter uma rede de contactos e influência.
 - > Ser aberto o suficiente para arriscar.
 - > Ser aberto a novas ideias e oportunidades de aprendizagem.
 - > Estar disposto a gastar o tempo necessário para transferir capacidades e conhecimentos.
 - > Ser motivador.
 - > Ser acessível.
 - > Estar disposto a partilhar experiências.
 - > Mostrar compromisso com o programa de tutoria.

Perfil do mentor efetivo

Exemplos dos países parceiros:

Gerir competências e capacidades de comunicação, lidar com os jovens recém-chegados ou pessoas de diferentes departamentos, sem conhecimento de vendas. (Grande empresa, Eslováquia)

As competências mais importantes são de responsabilidade e capacidade de comunicação. Além disso, eles têm que estar entusiasmados com o projeto (PME, Bélgica)

Os mentores têm que estar familiarizados com o tema que estão a orientar. Eles podem dar respostas sucintas relacionadas com a especialidade, mas também podem direcionar os aprendizes a outras experiências se estão familiarizados com os temas. (Grande empresa, Eslováquia)

Pacientes, carisma, experiência e autoridade (PME, Polónia)

Profissional, experiente no tema e capaz de se relacionar com as várias capacidades dos outros indivíduos (PME, Eslováquia)

Qualidades: paciência, capacidade de explicar as coisas de uma forma simples, capacidade de expressar a ideia com precisão, capacidade de aconselhar, capacidade de se comunicar apenas as coisas mais importantes, a capacidade de proporcionar uma nova visão ao aprendiz, ter visão geral sobre o processo e os negócios da empresa. (PME, Eslováquia)

Os mentores devem ser selecionados por ambos: os programas dos RH e a direção. Têm que ser proactivos, uteis e dispostos a ouvir! (PME, Bélgica)

Se entendermos o mentoring para ser coaching de uma pessoa para outra, qualidades pessoais, como empatia e capacidade de comunicação são fundamentais na maioria dos casos. Nem todo mundo pode aprender a ser um mentor eficiente se não tiver essas capacidades naturais. As pessoas podem aprender a comportar-se como um mentor eficiente - por exemplo, um gerente de linha -, mas falta uma conexão vital que facilita o relacionamento. (Brass Bands, UK)

Para nós, os mentores devem ser pessoas experientes, muitas vezes mais velhos, já membros da equipa. Esta PME tem vários líderes de projeto. Para cada projeto há um holandês e um líder de projeto de língua francesa. Este conjunto chama-se de "binômio". Estes são normalmente os escolhidos para ser mentores. (PME, Bélgica)

O mentor deve ser selecionado de acordo com as competências que o aprendiz necessita (PME, Portugal)

Qual é o perfil de um bom aprendiz (focado no crescimento)

- Ter uma ideia clara do que querem alcançar com a relação.
- Entrar e permanecer voluntariamente numa relação.
- Assumir responsabilidades sobre o seu desenvolvimento.
- Usar criticar-se a si próprio.
- Ser honesto e aberto para expressar seus sentimentos e pensamentos / ideias.
- Estar disposto a partilhar falhas.
- Mostra abertura ao feedback e aprendizagem.
- Conduzir o relacionamento com o mentor.
- Escutar os conselhos do mentor, levar o tempo suficiente para considerar, e fazer perguntas.
- Sair, com a ajuda do mentor, da sua zona de conforto.
- Falar ao mentor que os conselhos o ajudaram e porquê.
- Não fazer juízos de valor sobre as experiências e escolhas do mentor.
- Respeitar o tempo e outras responsabilidades do mentor.
- Ser responsável pelas suas próprias expectativas.
- Dizer quando as expectativas não são cumpridas.
- Manter a confidencialidade sobre a relação de mentoring.
- Dar algo ao mentor.
- Ser Leal.
- Ter talento
- Ode ser um future dirigente.
- Compreende o objetivo do mentoring.
- Estar aberto a orientação.
- Estar disposto a trabalhar no seu desenvolvimento pessoal e profissional.
- Estar disposto a criar valor adicional à empresa

Perfil de um bom aprendiz

Exemplos dos países parceiros:

Mentalidade e mente aberta. Preparado para aceitar as instruções de alguém mais experiente. (PME, Bélgica)

Talentoso, geralmente jovem e tem boas perspectivas de carreira, por exemplo para futuros gestores. Boa atitude perante a empresa, procuram o desenvolvimento e promoção rápida (Grande empresa, Turquia/ Eslováquia).

O aprendiz deve ter uma perspetiva dos objetivos do processo de mentoring e deve por isso prestar o máximo de atenção no decorrer do processo. (Grande empresa, Eslováquia).

Falta de experiência, mas um desejo de adquirir novos conhecimentos e adaptar-se à equipa. Ter um novo olhar sobre os problemas, e desejo de participar no programa. (PME Polónia).

Qualidades básicas. (PME Polónia)

Experiência na função, compreenda o que queremos dele. (PME, Eslováquia)

Esperamos que seja aberto a novas ideias. (PME, Bélgica)

Nenhuma qualidade específica. (PME, Bélgica)

Aberto a orientação. Disponibilidade para trabalhar no próprio desenvolvimento pessoal e profissional e vontade de criar valor adicional para a empresa. (PME, Eslováquia).

Os principiantes precisam de ajuda do mentor para se valorizarem. Eles têm falta de confiança ou apenas precisam de uma voz adicional; Eles precisavam de alguém que os ouça e lhes dê apoio e orientação (Brass Bands, UK)

Muito interessado na aprendizagem, dinâmico, responsável, facilidade em adquirir novas competências. (Portugal, SME)

PROCESSO DE SELEÇÃO

› Como selecionar um mentor?

- Bons candidatos, normalmente já realizam o papel de mentor de uma maneira mais informal!
- Inicialmente definir e comunicar objetivo do projeto de mentoring, o papel e o perfil do mentor solicitado, e como este será apoiado (o tempo necessário, formação, suporte de RH etc.) antes de pedir voluntários;
- Chamar voluntários e selecionar candidatos adequados (informar os candidatos excluídos por que não foram selecionados ou preparar com eles um plano de desenvolvimento para se tornarem mentores para uma próxima oportunidade). Nomear os gerentes (os gerentes de linha conhecem melhor os seus subordinados)

› Como selecionar o aprendiz?

- A primeira consideração a ter em conta na seleção de um aprendiz deve ser a motivação para desenvolver competências através de uma relação intensa com um mentor.

Como selecionar os mentores

Exemplos dos países parceiros:

Dentro da empresa (Grande empresa, Turquia)

Os gestores de venda regionais (Grande empresa, Eslováquia)

De acordo com as suas experiências (Grande empresa, Eslováquia)

O primeiro e fundamental mentor é dono e presidente do conselho, porque ele é a pessoa mais experiente (PME Polónia)

Temos em consideração as experiências e posição na estrutura da organização/ empresa (PME Polónia)

Todos os colegas mais experientes estão envolvidas no papel de mentor. Partilham a responsabilidade e conhecimento. É também uma forma de formação para eles (PME, Eslováquia)

É o trabalho deles, voluntários (Brass Bands, UK)

PROCESSO DE PARIDADE – MATCHING

› Como combinar/ juntar mentores e aprendizes?

- As relações de tutoria oferecem as maiores oportunidades de aprendizagem quando há uma diferença média na experiência de ambos. Quando a diferença de experiência é muito pequena, entre o aprendiz e o mentor, não há muito para partilhar. Se a diferença é muito grande, então há o perigo de que a experiência do mentor não seja relevante para o aprendiz.
- Existem várias abordagens para juntar os membros numa relação de mentoring: Pode ser o líder do programa a fazer essa combinação ou permitir que um grupo se crie entre si (talvez num evento inicial, onde mentores e aprendizes possam se conhecer e se aproximar um do outro)
 - > Os mentores de novos funcionários (um colega mais experiente do mesmo departamento) são geralmente designados.
 - > Quando o foco está no crescimento do aprendiz (quando é a intenção criar relações de longo prazo, a relação entre o mentor e o aprendiz é muito importante) um processo será iniciado para que as diferentes partes selecionem o parceiro com quem pretendem estabelecer esta relação. Se na prática potenciais mentores e aprendizes não se conhecem suficientemente para chegar a uma escolha fundada, deve-se impor. Sendo que no decorrer do processo um avalia o outro e tem a possibilidade de alterações na parceria.
 - > A confiança é muito importante numa relação de mentoring (por esta razão um escolhe o parceiro com quem tenha uma relação amigável, invés de pessoas com uma relação hierárquica direta. O aprendiz não pode ser dependente do mentor, se não é suscetível de haver competição.
 - > Ao escolher um mentor deve-se sempre ter em conta o objetivo de desenvolvimento pessoal específico do aprendiz.
 - > Nas PME, por vezes, é preciso trabalhar com as pessoas que se tem.
 - > Quando o sistema de mentoring visa o desenvolvimento de carreira, o mentor é geralmente um gerente de outra parte da organização. Um gerente de linha quer obter resultados para sua / seu departamento. Pode ser possível que este objetivo não seja compatível com o objetivo do mentor para ajudar o aprendiz a desenvolver o seu próprio potencial, se isso significar que a pessoa vai deixar o departamento.

Juntar os mentores e os aprendizes

Exemplos dos países parceiros:

Depende da sua qualidade técnica em primeiro lugar. Em seguida, as suas posições / departamento / semelhanças entre funções (Grande empresa, Turquia)

RH convida o mentor selecionado para avaliar se ele / ela quer aceitar a orientação. (PME, Bélgica)

Por sua conformidade vendas e compreensão dos procedimentos em primeiro lugar. (Grande empresa, Eslováquia)

Os mentores e aprendizes são combinados de acordo com a descrição do trabalho e responsabilidades (Grande empresa, Eslováquia)

Não há mentores experientes, por isso este desafio ficou para os responsáveis dos departamentos. (PME Polónia)

Foram divididos por departamentos e objetivos comuns (por exemplo, comércio, produção, finanças e administração) (PME Polónia)

Seleção aleatória (PME, Eslováquia)

Como juntar não é importante. A chave é encontrar a maneira como colaborar para alcançar os resultados pretendidos (PME, Eslováquia)

Às vezes, por meio de anúncios, o papel que desempenham ou oportunidades ocasionais de encontrar afinidade. (Brass Bands, UK)

Não há nenhuma ligação específica entre ambos (PME, Bélgica)

Ambos são juntos de acordo com as competências necessárias para executar o trabalho, de forma a proporcionar o desenvolvimento necessário de um novo colaborador para se reforçar o departamento (PME, Portugal)

Funcionários experientes da mesma área de trabalho são colocados em contacto com os aprendizes dessa profissão (PME, Bélgica)

BRIEFING E FORMAÇÃO

› Porquê formação?

- A formação profissional informa os participantes da organização que está por trás do programa de mentoring, que convencida do progresso, por isso uma formação bem-sucedida é importante.
- A formação também assegura o desenvolvimento de capacidades e mentoring e dá aos participantes a oportunidade de expressar preocupações e fazer perguntas.
- Além disso, todas as pessoas interessadas podem obter documentação e instruções para utilizar durante a relação de mentoring.

› Que tipo de formação é necessária para mentores de novos funcionários? Que temas devem ser abordados?

- Mentoring para novos empregados.
- O papel do mentor.
- O que os novos colaboradores esperam quando entram na nossa organização/ empresa.
- O que fazer ou não fazer com a entrada de novos colaboradores.
- Definir e avaliar as metas de aprendizagem (monitorização do progresso do plano de formação para o novo funcionário).
- Capacidades de aprendizagem.
- Compreender a importância dos estilos de aprendizagem; reconhecendo que existem diferentes estilos de aprendizagem e estar ciente de seu próprio estilo preferido de aprendizagem, de forma a ajudar o outro a aprender da maneira mais eficaz.
- Desenvolver atitudes e capacidades de coaching - Compreender a importância de uma abordagem apreciativa e aprender a usar um conjunto de ferramentas (escala de avaliação, técnicas de interrogatório, quadrantes centrais, áreas de influência) que se baseiam no coaching.
- Conhecimento e uso de estilos de pensamento / personalidade preferidos para realizar uma formação mais eficaz na relação com o aprendiz.
- Influenciar capacidades (a partir de uma função não hierárquica).
- Como lidar com um comportamento difícil.

› Que formação é necessária para mentores (e aprendizes) quando estes estão focados no crescimento? Tópicos?

- O que é mentoring, o que não é mentoring.
- Refletir sobre a experiência de mentoring.
- Assumption hunting.
- As metas do programa de mentoring.
- Papéis e responsabilidades.
- Perfil de um mentor eficiente.
- O processo de mentoring (ciclo de vida de uma relação de mentoring).
- Construir uma relação efetiva de mentoring, controlar o progresso, encerramento.
- Reuniões.
- Técnicas e conhecimentos (conhecimentos de coaching, definição e avaliação dos objetivos de aprendizagem SMART, estar ciente de diferentes estilos de aprendizagem, reflexão sobre o estilo próprio de comunicação).
- Simular e praticar algumas conversas típicas de mentoring (por mentores)
- Documentos e instruções usadas durante a relação de mentoring. Por exemplo:
 - › Forma de reflexão para o aprendiz (para preencher e dar ao mentor antes de cada sessão de tutoria):
 - Data, tópico
 - O que pretende alcançar após a última sessão de tutoria?
 - O que é que eu tentei concretamente?
 - Como me sinto em relação a isto?
 - O que correu bem?
 - O que não correu bem?
 - Questões/ observações para fazer ao mentor.
- Benefícios para o mentor, aprendiz e organização/ empresa
- Relações de mentoring disfuncional, armadilhas típicas duma relação de mentoring

Formação oferecia aos participantes

Exemplos dos países parceiros:

Iniciamos a formação sobre conceito de mentoring e expectativas de ambas as partes (Grande empresa, Turquia)

Formação para os novos colaboradores (Grande empresa, Eslováquia)

Formação em comunicação. Os mentores familiarizados com o assunto com uma visão aprofundada do tema é realmente valioso para os recém-chegados. O problema é a comunicação - como usar os "conceitos" utilizados no trabalho de forma mais simples e compreensível para os recém-chegados. (Grande empresa, Eslováquia)

Resolver problemas através de brainstorming, o trabalho em equipa, aumentando as qualificações relacionadas com o exercício das funções (PME Polónia)

Básica: gestão do tempo, delegação de responsabilidades e comunicação (PME Polónia)

Formação na área de negociação (PME, Eslováquia)

Introduções básicas à empresa, formação básica para incorporação no dia-a-dia, para entender os processos e atividades da empresa (PME, Eslováquia)

Eu tirei o curso de mentoring; a formação deu algumas técnicas, mas não é tão útil se o mentor não possuir as qualidades pessoais necessárias. (Brass Bands, UK)

Nenhuma (PME, Bélgica), Nenhuma (PME, Portugal)

Todos os mentores fazer um curso de 3 dias designado de "Peterschap" (PME, Bélgica)

Nós agendamos um plano de aprendizagem individual para cada empregado. Levamos em consideração a idade, outras experiências de trabalho, as necessidades individuais o preparamos o plano de formação. (PME, Bélgica)

PASSO 4 – “QUAL O APOIO CONTINUO QUE SERÁ DISPONIBILIZADO? COMO MATER OS MENTORES MOTIVADOS? COMO SERÁ AVALIADO O PROGRAMA?”

2.4. IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

CONSTRUIR UMA RELAÇÃO MENTOR- APRENDIZ

› **Mentoring é uma relação. O aprendiz e o mentor colaboram no desenvolvimento do aprendiz.**

› **Quais são os ingredientes para uma relação de sucesso?**

- Mentores eficazes e aprendizes terem tempo para ficar a conhecer uns aos outros, falar sobre a tutoria, partilhar informações sobre estilos de aprendizagem, estabelecer os limites da relação, estarem de comum acordo sobre os objetivos da relação, fixar um calendário de reuniões, fazerem um plano temporal para a relação (com revisões periódicas) para avaliar como estão a correr as coisas e se estão a cumprir as metas, discutir confidencialidade (para ser capaz de ser vulnerável, mas seguro, em conversas difíceis), mostrarem respeito um pelo outro.

- Se ambas as partes são capazes de se expressar livremente e honestamente sobre pontos fortes, fracos, metas e preocupações, a aprendizagem será consideravelmente reforçada.

- Mentoring envolve partilha. (Partilha eficaz envolve liberdade de pensar, dar opiniões, conceitos, ideias, experiências, palpites, técnicas e aprender uns com os outros).

› **Duração do mentoring?**

- A duração da relação de mentoring depende do grupo, dos objetivos e metas definidas.

- › A duração de uma relação de mentoring para novas contratações é limitada. (por exemplo, limita-se ao período de experimental de incorporação na equipa)

- › Uma relação de mentoring com base em objetivos de desenvolvimento do aprendiz, a longo prazo, deverá durar tanto quanto o aprendiz ainda precise de desenvolvimento nessa área .

› **Como iniciar, manter e terminar a relação com o aprendiz?**

- Estar em contacto
- Contratar
- Progresso
- Encerramento

- › Após os objetivos alcançados, passar para uma relação menos formal / mais pessoal ou o fim da relação.

INICIAR A RELAÇÃO

› **Como iniciar uma relação de mentoring (mentoring para novos funcionários)?**

- Conhecer-se uns aos outros.

- Explicar para ao funcionário como será a cooperação.

- Discutir as metas de aprendizagem a alcançar (plano individual de formação com competências necessárias para executar de acordo com o padrão no trabalho.

- Delinear a cooperação com o responsável de linha e os colegas.

- Delinear o seu envolvimento em conversas periódicas sobre a evolução do processo de aprendizagem (avaliação final é da responsabilidade do gerente de linha).

- Marcar reuniões relacionadas com a cooperação.

- Comunicar quando achar que não há coordenação com o gerente de linha: estimular o recém-chegado a tomar medidas nesta área

- Agendar a duração do plano de mentoring, quando e como esse período expira.

- Acreditar nas possibilidades do aprendiz e mostrar-lhe.

- Fazer contrato de confidencialidade com a relação:
 - > Por exemplo concordar se é necessário consultar o gerente de linha sobre o seu progresso.
 - > Concordar em discutir aspetos pessoais (e.g. dúvidas, incertezas, medos, dificuldades de aprendizagem, experiências pessoais no trabalho...) são mantidos em sigilo e só partilhado com o gerente, a pedido explícito e / ou em diálogo com o aprendiz.
 - Proteger a sua integridade e ser claro com o papel do mentor
 - › **Como iniciar uma relação de mentoring (focada no crescimento dos colaboradores já existentes)?**
 - Entrar em contacto
 - > Conhecer-se uns aos outros.
 - > Lidar com diferenças de estilo (aprender com as diferenças)
 - > Falar de questões pessoais em todas as dimensões:
 - Socialmente: percurso da carreira – circunstâncias familiares – interesses fora do trabalho.
 - Ambições profissionais: o que aprecia / o que menos gosta no trabalho e nesta organização – onde quer estar daqui a cinco anos – as suas mais importantes realizações / falhas – a sua ideia de sucesso
 - Objetivos de desenvolvimento: como o aprendiz pode crescer no atual trabalho com vista nas suas funções futuras.
 - Valores, objetivos de vida.
 - Definir os objetivos do mentoring (contrato)
 - > Definir expectativas.
 - > Definir objetivos de aprendizagem SMART, plano de ação e metas.
 - > Definição inicial de um período de tempo para a relação com base nas necessidades atuais e os objetivos da relação de mentoring.
 - > Definir quais os temas/ assuntos que não são para discutir.
 - > Definir papel e responsabilidades.
 - > Acordar um plano de reuniões. Quando se encontram, como comunicar (face a face, através de e-mail, por telefone ..), quantas reuniões.
 - > Definir quanto tempo o mentor deve investir.
 - > Fazer acordo em matéria de confidencialidade no âmbito da relação de mentoring (abertura, confiança!)
 - Pode ser necessário consultar o gerente de linha sobre o desenvolvimento de carreira (quando se tratar, por exemplo, o plano de desenvolvimento / contrato).
 - > Fazer revisões periódicas para avaliar como estão a correr as coisas se se está a cumprir as metas definidas
 - > Recolher informações de contacto do mentor e do aprendiz.
 - > Fazer um acordo sobre como terminar uma relação quando considerada cumprida ou insatisfatória
 - > Fazer contrato (com o aval do gerente de linha).
- ### CURSO COM SESSÕES DE MENTORING (FOCO NO CRESCIMENTO)
- › **O que fazer durante as sessões de mentoring:**
 - Apoiar a relação.
 - Definir a meta de aprendizagem.
 - Descobrir o assunto e questionar
 - > O mentor olha para os assuntos do ponto de vista do aprendiz
 - Assuntos possíveis: Autodesenvolvimento, planeamento de carreira, oportunidades, alternativas, abordagens táticas, cultura, tendências, Política, Comportamentos e impacto, sucessos e fracassos, experiências de aprendizagem, competências e necessidades, medos e dúvidas, equilíbrio trabalho / vida, valores de trabalho.
 - > Para o mentor o desafio não é julgar de imediato, deve dar conselhos.

FRAMEWORK FOR 'IMPLEMENTAR MENTORING NUMA PME'

- > O mentor estimula o pensamento e a aprendizagem do aprendiz fazendo perguntas.
- > O aprendiz tem feedback e ideias construtivas.
- Resumir e fazer nomeações relativas à aprendizagem
 - > Iniciar medidas e resumir a discussão.
 - > O aprendiz mostra compromisso com a aprendizagem. Ele / ela concorda em pensar mais sobre o assunto e tomar medidas.
- Avaliação da eficácia da sessão
 - > Este passo é essencial para a aprendizagem e obter melhor retorno sobre o investimento na relação de mentoring. Mentor e aprendiz analisam o conteúdo e processo:
 - O que correu bem? Porquê?
 - O que não correu bem? Porquê?
 - O que aprenderam?
 - O que podemos fazer diferente da próxima vez?
 - > Recomenda-se, para realizar uma avaliação completa da relação e do progresso do aprendiz, pelo menos a cada 4-6 meses, para garantir benefícios.
 - Os encontros estão a decorrer como previsto? Será que eles gastam tempo e energia suficiente para estas sessões de tutoria?
 - Quais os assuntos que já foram abordados? Que realizações foram feitas pelo aprendiz com o apoio do mentor?
 - Já apresentam um crescimento geral em direção aos objetivos de desenvolvimento fixados? Existem resultados mensuráveis ou benefícios desta relação?
 - Estão satisfeitos com a relação de mentoring? Será que eles se sentem à vontade para partilhar pensamentos e ideias? Existem outros pontos de melhoria?
 - Esperam que a continuação desta relação produza ainda mais momentos de aprendizagem?
 - É possível resolver os problemas da relação, de forma adequada?

APOIO A MENTORES

› Como fornecer apoio contínuo ao mentor (RH)?

- Criar um manual para mentores.
- Briefing dos mentores sobre a sua função.
- Definir as diferentes funções: o mentor - gerente de linha: tarefas e responsabilidades de cada um.
- Organizar formação.
- Organizar workshops sobre determinados assuntos relacionados com o mentoring.
- Coordenar a elaboração de relatórios sobre as sessões de tutoria.
- Proporcionar reuniões (mentores/aprendizes).
- Apoiar os mentores que necessitem de apoio.
- Organizar avaliações periódicas da relação de mentoring:
 - Organizar avaliações finais no final do processo:
 - > Permitir que os mentores e aprendizes façam uma retrospeção crítica e aberta sobre a relação, para tirar lições para o futuro.
 - O mentor e o aprendiz devem fazer as seguintes questões:
 - O que a relação de mentoring trouxe para ambos? Incluindo resultados esperados e não esperados (mudanças no conhecimento, comportamento, função...)
 - A relação não atingiu os objetivos que estavam estabelecidos inicialmente? Se sim, porque não? Quais as futuras necessidades de desenvolvimento do aprendiz?
 - Há outros objetivos de desenvolvimento, onde outros mentores podem ajudar?
 - Recomendações para um maior desenvolvimento.

Apoio contínuo oferecido

Exemplos dos países parceiros:

Avaliação trimestral pelo departamento de RH, seguido por ação, se necessário (Grande empresa, Turquia)

Avaliação pelos RH, após estágio de 2 meses (Grande empresa, Eslováquia)

Mentores oferecem a sua disponibilidade sempre (Grande empresa, Eslováquia)

Apoio em situações de crise, mentores apoiam na resolução de problemas (PME Polónia)

Assessoria permanente apoio e ajuda em diferentes áreas e de diferentes maneiras. Trabalho em equipa; Ajudando uns aos outros para conseguir resultados de alta qualidade. Feedback é fundamental. (PME, Eslováquia)

É sempre diferente, quando eu apoiava uma criança, 5 minutos por dia era melhor do que meia hora por semana. É muito importante manter promessas.

Com adultos é importantíssimo comunicar de forma clara e com regularidade. É também muito importante apoiá-los após o fim do programa. (Brass Bands, UK)

Dar-lhes feedback tanto quanto possível. Envolvemo-los planeamento operacional. (PME, Bélgica)

Nenhum (PME, Portugal)

› Como motivar os mentores?

- Reconhecimento da contribuição dos mentores
- Comunicar os resultados do mentoring durante um evento anual
- Promover sessões de networking entre mentores.
- Sessões de partilha (troca de experiências) entre mentores

› Os mentores podem preencher um documento em cada sessão de mentoring, onde registam as suas experiências, para levar para as sessões de partilha, com a seguinte informação:

- Data, assunto
- O que eu quero alcançar nesta sessão de tutoria com o aprendiz?
- O que tentei nesta sessão?
- O que consegui? Como me senti com este resultado?
- O que correu bem?
- O que correu menos bem?
- Quais as perguntas ou observações que eu devo levar para a próxima sessão de tutoria?

Motivação dos mentores

Exemplos dos países parceiros:

Recebem compensações financeiras extra (Turquia, grande empresa)

Os mentores são motivados por terem a oportunidade de monitorar um programa de mentoring para um grupo de novos colaboradores e recebem alguns bônus (grande empresa, Eslováquia)

O principal mentor na empresa é gerente/ dono pois é o mais experiente. A empresa é relativamente pequena. (PME, Polónia)

Começamos com a contratação de auditores, depois trabalhamos os objetivos individuais e descrição das tarefas de cada participante (Polónia PME)

Os mentores estão motivados o suficiente, pois desempenhar o papel de mentor, por si só já é um privilégio (PME, Eslováquia)

Para mim, como um mentor foi uma satisfação enorme, pois ajudo as pessoas de uma forma prática e ao mesmo tempo estou a utilizar as minhas capacidades. (Brass Bands, UK)

Na @Retail and Technology os aprendizes leram uma carta de ano novo para os mentores e foram compensados com um presente. (PME, Bélgica)

Os nossos mentores são motivados pelas performances que os aprendizes atingem. Os aprendizes, muitas vezes, são gratos pela sua orientação e, provavelmente, serão os mentores no futuro. A recompensa é um ambiente de trabalho agradável entre mentores e aprendizes e todos os colaboradores em geral. (PME, Bélgica)

AVALIAÇÕES PERIÓDICAS

› Avaliação durante a orientação de novos funcionários

- Avaliação da formação on-the-job para novos colaboradores, com recomendações.
- Sessões de avaliação periódicas (avaliação do plano de formação, feedback do aprendiz) durante o período de mentoring do novo funcionário, com recomendações.

› Revisões periódicas de um sistema de mentoring com foco no crescimento

- Contacto regular do facilitador com os participantes
- Parceiros reuniram pelo menos o número mínimo de vezes
- Reuniões e atividades específicas de avaliação e discutidas por pares
- Tempo utilizado para orientação de acordo com a hora marcada
- Facilitador disponível para apoiar / aconselhar
- Os problemas mais comuns / armadilhas relatadas
- Os efeitos colaterais relatados
- Recomendações

Avaliação durante as revisões periódicas

Exemplos dos países parceiros

Trimestral (Grande empresa, Turquia)

Após 2 meses (Grande empresa, Eslováquia)

Sim (Grande empresa, Eslováquia)

Durante o período de revisão (PME, Polónia)

Não (PME, Eslováquia)

Feedback Regular (PME, Eslováquia)

Sim (Brass Bands, UK)

Sim, depois de 1 mês e depois de 3 meses (PME, Bélgica)

Tudo correu sem problemas até agora. A única coisa que temos que ter cuidado com é que nós não usamos o mesmo mentor sempre. Isso poderia desmotivar os outros mentores. (PME, Bélgica)

Não (PME, Portugal)

Quando são contratados novos trabalhadores, estes são automaticamente seguidos pelos seus líderes e mentores durante os primeiros meses. Eventuais problemas são pontos de trabalho. (PME, Bélgica)

Avaliação final

Exemplos dos países parceiros

Os resultados são verificados para avaliação (promoção pessoas, sucesso? Etc.) (Grande empresa, Turquia)

Resulta num relatório de avaliação (Grande empresa, Eslováquia)

Feedback dos novos empregados (Grande empresa, Eslováquia)

Sim (Grande empresa, Eslováquia)

Não (PME, Portugal)

Feedback de contacto (transferência de conhecimentos e motivação dos novos funcionários e monitorização do seu trabalho correu bem. Problemas / dificuldades. Preencher a lacuna entre a teoria das escolas e a prática das organizações de trabalho diário, muitos novos contratados no mesmo período, que requerem formação) (PME, Polónia).

Feedback de contacto: motivação- correu muito bem, a equipa é muito motivada; Problemas / armadilhas: falta de competências dos mentores deve haver feedback das características dos mentores (PME, Polónia)

Sim (PME, Eslováquia)

Revisão periódica da KPI (PME, Eslováquia)

Sim. A avaliação dos aprendizes é feita no final de cada sessão. (Brass Bands, UK)

Fazemos palestras quando as pessoas saem da empresa e este é um dos temas discutido. (PME, Bélgica)

As avaliações são feitas no final de cada programa. (PME, Bélgica)

Não há realmente um ponto final entre mentores e aprendizes. Depois de alguns meses do aprendiz estar devidamente integrado, o vínculo entre eles aumenta de uma forma natural. (PME, Bélgica)

De acordo com o mentor e o aprendiz, o processo de mentoring está a ser executado como previsto, eles estabeleceram uma relação de lealdade, confiança e empatia. O único problema que foi mencionado foi o facto do mentor não ter o devido tempo para se dedicar ao processo, a fim de transmitir todas as informações necessárias que o aprendiz necessitava para executar o seu trabalho com precisão. (PME, Portugal)

2.5. FIM DO PROJETO DE MENTORING

› Do ponto de vista da organização/empresa, os programas formais de mentoring têm um prazo. (Alguns pares vão optar por continuar a relação para além do programa formal). É importante que, quando os participantes se comprometem é para um período de tempo específico. Se não há nenhuma conclusão formal da relação, esta poderá desaparecer sem um sentimento de conclusão do projeto.

› Uma sessão solene de conclusão do programa de mentoring permite aos participantes expressarem o seu apreço ao seu parceiro, reconhecer a contribuição que os mentores têm feito para a organização, e marca o fim da relação formal de compromisso.

- Partilha de momentos e experiências significantes (historias)

- Celebrar

- > O reconhecimento da contribuição e recompensa dos mentores e aprendizes (particularmente os mentores que possam ter ganhos menos tangíveis de participar neste programa).

- Por exemplo: distribuir prémio ao mentor " (certificado, placa comemorativa, um artigo no boletim da empresa ou um agradecimento por parte dos líderes da empresa).

› Conduzir a avaliação do projeto de mentoring (avaliar o sucesso do projeto), incluindo:

- Promoção do programa

- O apoio do coordenador.

- Funções de todos os envolvidos

- Seleção e correspondência.

- Formação, competências dos mentores.

- Metas de aprendizagem alcançadas (sucesso da aprendizagem, mudanças de performance).

- Benefícios dos aprendizes.

- Impacto do programa de mentoring. Retorno do investimento.

- Gravação de testemunhos (momentos e experiências significantes) dos mentores e aprendizes.

› Parar ou iniciar um novo projeto

- Uma boa conclusão de um projeto de mentoring pode ser um trampolim para outro projeto. A experiência e as informações agora disponíveis podem facilitar a organização de um projeto futuro, e aumentar a sua qualidade.

› Segue-se a avaliação

- Para obter dados precisos sobre o sucesso e influência do programa, é necessário continuar o processo de avaliação por pelo menos mais um ano, para além da sua conclusão formal. No entanto, poucas organizações estão preparadas para o processo de avaliação de recursos a esse ponto.

Benefícios

Exemplos dos países parceiros:

Para os formandos:

- Formam-se num menor período de tempo (Grande empresa, Turquia)

- Aumento mais rápido das capacidades comerciais (Grande empresa, Eslováquia)

- Experiência prática e "dicas" (PME, Eslováquia)

- Atualização de competências, a aquisição de conhecimento, e capacidades práticas, apoio e carinho (PME, Polónia)

- Desenvolvem competências e capacidades de crescimento (PME Polónia)

- Aprendem a fazer e a observar, familiarizam-se com o processo de forma mais rápido (Grande empresa, Eslováquia)

- Capacita-os e ajuda-os a seguir em frente. (Brass Bands, UK)

Para a empresa/organização:

- Investir nas pessoas para uma melhor gestão e sucesso global (Grande empresa, Turquia)
- Podem reconhecer num curto espaço de tempo, se vão continuar em investir nas pessoas contratadas (Grande empresa, Eslováquia)
- Empregados mais experientes, em geral os funcionários percebem que a organização se preocupa com o seu desenvolvimento pessoal (PME, Eslováquia)
- Processo de aprendizagem de longo prazo para todos os empregados, método de baixo custo, a maneira de partilhar conhecimento dentro da empresa (PME, Eslováquia)
- Descoberta de talentos, pessoal especializado com altas qualificações e competências (PME, Polónia)
- Ganham qualidade e lucro (PME, Polónia)
- O mentoring ajuda a evitar erros no trabalho. Por outro lado, acelera o ritmo de aprendizagem da nova equipa.
- Cumprir os nossos objetivos de apoiar a comunidade. (Brass Bands, UK)
- Do nosso ponto de vista, o mentor é um farol no meio da tempestade. Este aconselha sobre as preocupações / problemas dos funcionários que são difíceis de discutir com seu gerente. Na verdade, um programa de mentoring é maravilhoso, mas às vezes supérfluo se a atmosfera dentro da empresa é boa e os colaboradores dependem todos do colega. (PME, Bélgica)
- Uma relação de mentoring é definitivamente uma situação ganha-ganha. Se o bem-estar dos nossos funcionários é garantido e se sentem felizes, há uma boa atmosfera e as pessoas são produtivas. (PME, Bélgica)
- Em caso de contratação de novos colaboradores, temos mais certezas sobre as suas capacidades e caráter. O novo candidato tem a oportunidade de ver se gosta do trabalho ou não. Novos colaboradores integram-se mais rápido. A direção permanece em estreito contacto com os funcionários. (PME, Bélgica)

Para os mentores:

- Estar no papel de mentor é um benefício pessoal por si só (PME, Eslováquia)
- Sentido de missão e responsabilidade a uma equipa jovem; cresce a autoridade e o respeito (PME, Polónia)
- Mentor é alguém que ajuda a reeducar-se sobre o processo de mentor (Grande empresa, Eslováquia)
- Os Mentores são realmente um bom apoio para os líderes de equipa (PME, Bélgica)

Fatores críticos de sucesso para implementar uma relação de mentoring numa PME?

Respostas dos países parceiros:

- Financiamento para mentoring externo quando não há recursos internos.
- A disponibilidade de toda a empresa introduzir mentoring, o disponibilidade de formar mentores, ter tempo na agenda e acompanhar a evolução dos mentores e aprendizes é absolutamente necessário (PME, Bélgica)
- Ter tempo suficiente para um processo de mentoring (PME, Portugal)
- Programas de mentoring são geralmente subcontratados a empresas externas, por isso é necessário recursos financeiros suficientes para cobrir as despesas de mentoring (Eslováquia)
- Programas bem desenvolvido, motivação e conhecimentos dos mentores.
- Estrutura clara e diretrizes de mentoring para a empresa (PME, Eslováquia)

Ter funcionários suficientes com formação e experientes, capazes de ministrar programa de mentoring ou ser capaz de pagar à empresa prestadora um programa de mentoring suficiente.

(PME, Eslováquia)

Técnicas de Mentoring sobre como abordar os formandos de uma forma mais personalizada (Grande empresa, Eslováquia)

Ter conhecimentos de mentoring (Grande empresa, Eslováquia)

Combinar a experiência e as pessoas: este é para as PME o ambiente seguro e confortável para ambas as partes. Um ambiente apropriado. Qualidade de vida. Vontade de ajudar e ouvir, conversas informais / procedimentos. (PME, Bélgica)

Encorajar a participação. (PME, Bélgica)

Selecionar as pessoas certas. (PME, Bélgica)

A disponibilidade dos mentores, bem como dos formandos para escutar, cooperar, dar e receber orientações ou informações relativas aos procedimentos. Acreditamos que tem de haver um certo nível de capacidades de comunicação entre os colaboradores, caso contrário, o propósito dos mentores perde-se e torna-se vago ou ineficiente. (PME, Bélgica)

Comentários ou sugestões sobre a "Framework - implementação de um programa de mentoring nas PME?"

Respostas dos países parceiros:

Reformados com experiência em mentoring podem ser um mentor externo para PME (Grande empresa, Turquia)

É importante manter os limites claros: o equilíbrio entre o mentor, treinador e conselheiro tem que ser claro; pode ser mais apropriado ter um mentor externo à organização para que não haja conflito de interesses (PME britânica).

Seria bom estipular que a a pessoa a ser orientada, para se escolher o mentor (PME britânica)

O mais importante é ter o mentor de confiança e com vasta experiência, que possa fornecer um bom programa de mentoring. (Grande empresa, Eslováquia)

A ideia deve ser divulgada, definição e regras de mentoring entre a gerência. Tornar popular o mentoring (através de práticas/ evidências) como forma de tornar a empresa competitiva.

Estamos agradecidos pelo contributo na "Framework implementação de um programa de mentoring nas PME" (PME, Eslováquia), (Grande empresa, Eslováquia) (3 PME, Bélgica), (3 PME, Turquia) (1 PME, Portugal)

BIBLIOGRAFIA

- Opzetten/uitbouwen mentorschap in uw organisatie (Install/build up a mentoring system in your organization) - Helga Gielen & Sara De Clerck, ISBN: 978-90-4652-0100-0)
- Werk maken van competentieontwikkeling (Actually perform competence development) - Helga Gielen & Hans van Stiphout, Kluwer, 2008, ISBN: 978 - 90- 4651-751-2
- Peterschap in ondernemingen (Mentoring in organizations) - Helga Gielen, Acco 2005 (ISBN: 90-334-5930-2)

- Appreciative Inquiry – het basiswerk – Frank Barret, Ron Fry & Herman Wittockx (ISBN 97890209 91284)
- Het waardierend onderzoek – gekend als AI – veeleer een filosofie dan een methodiek Stageproject / "The appreciative inquiry, rather a philosophy than a methodology" – OBELISK
- Beroepsprofiel: Opleider/begeleider in bedrijven en organisaties (mentor in organisations who helps the mentee to develop the necessary competences) - www.serv.be , link standaarden (jobprofiles), SERV (Sociaal Economische Raad Vlaanderen), Helga Gielen, Belgium Companies
- HRM in perspectief /"Human Resources management in perspective (chapter VIII) – Helga Gielen
- Leren van en met elkaar op de werkplek (Chapter III - contains the Chek-list for organizations to perform an thorough investigation of their Education and training system - Herman Baert, Helga Gielen, Brigitte Lauvers, Leen Van Bree
- Opleiden met Resultaat /adapted check list for E&T in SME integrating workplace learning (as mentoring). The check-list also available free in <http://cefora.dokeos.com/main/newscorm/> - Jo Cobbaut & Helga Gielen



Projeto nº:
2013-1-PT1-LEO05-15778

Duração:
24 meses
Outubro 2013 - Setembro 2015

www.bmw-eu.net

Este projeto é financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor, não sendo a Comissão responsável pela utilização que dela possa ser feita.

