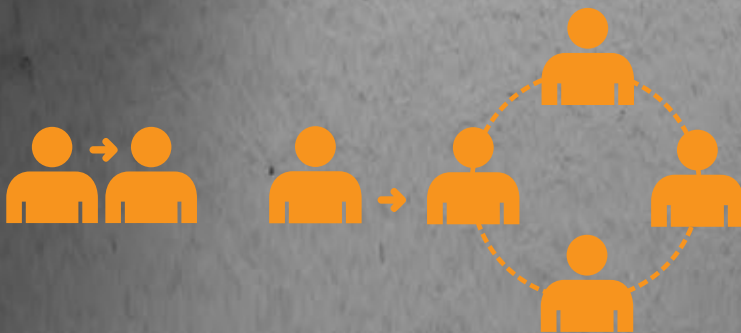




BE A MENTOR
IN THE WORKPLACE

www.bmw-eu.net



Rámec Na "Vykonávanie Mentoringu V Malých A Stredných Podnikoch"

RÁMEC NA "VYKONÁVANIE MENTORINGU V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOKH"

ÚVERY

NADPIS

Rámec na "Vykonávanie Mentoringu v Malých a Stredných Podnikoch"

KOORDINÁCIA

JONAC BVBA

USPORIADANIE A REDAKČNÝ

Salto Alto CTCP criativo

DÁTUM

Máj 2015

Tento projekt bol realizovaný za finančnej podpory Európskej komisie [Programu celoživotného vzdelávania Európskej únie]. Táto správa odráža iba názory autora a Európska komisia nenesie zodpovednosť za akékoľvek použitie, ktoré môžu byť vyrobené z informácií v nej obsiahnutých.

ZHRNUTIE

V Európe, aktívne starnutie je výzva, ktorá prináša najdôležitejšie otázky: nutnosť motivovať starších ľudí, aby aj naďalej pracovali a učili sa a vytváranie profesijných príležitostí pre mladších ľudí.

To je ďalšia výzva určená malým a stredným podnikom, ktoré zamestnávajú najväčšie množstvo aktívneho obyvateľstva v Európe, a zaberajú tak dôležitú časť zodpovednosti k zlepšeniu životnej úrovne ľudí v mnohých ohľadoch, a to tým, že otvárajú príležitosti k neustálej integrácii starších aktívnych ľudí rovnako aj mladších v pracovnom živote, posilnenie globálnej produktivity a zvýšenie ekonomickej výkonnosti.

Stať sa mentorom na pracovisku je projekt, ktorý podporuje, široko povedané, odkazuje na metodiku mentoringu na výmenu generácií, z čoho profituje aktívne starnutie a zamestnanosť mladšej populácie, zahŕňajúce rozvoj mentoringových zručností, na perspektíve práce založenej na celoživotnom vzdelávaní pre oboch, teda pre mentorov (tradične starší a / alebo skúsení zamestnanci) ale aj mentorovaných (tradične mladších už zamestnané alebo novoprišielcami) do organizácie.

Prijatím nových modelov učenia na pracovisku a používaním zariadení informačných a komunikačných technológií, výsledky projektu predpokladajú výrazný vplyv na malé a stredné podniky, pokiaľ ide o produktivitu a kvalitu vylepšenia, zlepšenie personálneho rozvoja a medzigeneračnej klímy, pracovnej spokojnosti a motivácie a zhodnotenie cieľových skupín.

"Rámec pre vykonávanie mentoringu v malých a stredných podnikoch" spočíva v inovatívnom prístupe k nastaveniu mentoringu vo svojom vlastnom prostredí s vlastnými zdrojmi. Táto príručka, založená na efektívnych, overených, praktických a cieľovo orientovaných metodológiách a nástrojoch, vysvetľuje, ako implementovať mentoring vo svojej vlastnej spoločnosti, tým, že odpovedá na súbor otázok uvedených vyššie. Súčasne, verziu na báze informačných a komunikačných technológií je možné nájsť na www.bme-eu.org ktorá vás bude sprevádzať krok za krokom v procese zavádzania mentoringu vo vašich malých a stredných podnikoch.

Tento krok-za-krokom prístup zahŕňa nasledujúce otázky, ktoré by mali byť určené pre vás a vašich zamestnancov, pri implementácii mentoringu vo vašej organizácii:

Krok 1: Prečo práve program mentoringu vo vašej organizácii?

Krok 2: Čo je konkrétny cieľ programu mentoringu? Aká je cieľová skupina?

Krok 3: Aká je úloha mentorov, profil mentorov a mentorovaných? Ako sa robí výber, prispôsobovanie, inštrukciá a školenia?

Krok 4: Aká priebežná podpora bude ponúknutá? Ako udržať mentoov motivovaných? Ako sa bude program bude vyhodnotiť?

Pre viac informácií o projekte a partnerstva, chod'te na www.bmw-eu.net

OBSAH

1. Úvod	05
1.1. Konceptia mentoringu	05
1.2. Výhody mentorovania pre všetkých zúčastnených	05
1.3. Možné výzvy a ich zvládanie	
1.4. Mentoring verzus koučing	07
1.5. Právne požiadavky	08
1.6. Projektový prístup pre implementáciu formálneho mentoringového systému	09
2. Odlišné kroky mentoringového projektu	11
2.1. Prečo investovať do mentoringu pre našu organizáciu?	11
2.2. Definícia projektu	19
2.3. Plánovanie projektu	21
2.4. Uskutočnenie	28
2.5. Ukončenie mentoringového projektu	34

1. ÚVOD

1.1 KONCEPCIA MENTORINGU

› Čo je to mentoring?

• "Tradičné mentoring na pracovisku" popisuje vzťah, v ktorom skúsenejší kolega používa svoje väčšie poznanie a porozumenie práci alebo pracovisku na podporu rozvoja (zručností, schopností, vedomostí a / alebo myslenia) pre mladších alebo neskúsenejších zamestnancov.

• Je to špecifický vzdelávanie a rozvoj intervencie. Mentoring je nástroj, ktorý dopĺňa a integruje ostatné vzdelávacie aktivity v rámci rozvojového plánu zamestnanca.

• Existujú rôzne druhy mentorovania, vrátane: skupinový mentoring, e-mentoring, peer mentoring, a reverzný mentoring (kde sú starší, skúsenejší pracovníci mentorovaní ľuďmi z mladšej generácie, pre získanie čerstvých poznatkov a náhľadov).

› Kedy môže byť mentoring použitý?

• Ako súčasť indukcie zamestnancov - pomáha ľuďom rýchlejšie sa zapracovať v novej práci (noví zamestnanci sú podporovaní a rýchlo uvedení do "nášho spôsobu, ako robiť veci")

• Pri podpore rozvoja zamestnancov - zaisťuje efektívne učenie.

• Pre kariérny postup - ak chcete pomôcť pri identifikácii a podporiť potenciálny talent.

• Ako súčasť "učenia v práci" - na posilnenie úloh súvisiacich s vedomosťami a zručnosťami pre súčasnosť.

• Pri plánovaní nástupníctva (na identifikáciu a rozvoj vnútorných zručností pre potenciálnych vodcov).

• Ako stimul pre "ctížiadostivých".

• Pre podporu rovnakých príležitostných programov - Aby bola zaistená správna integrácia a spravodlivé zaobchádzanie

• Na podporu izolovaných zamestnancov, alebo tých, ktorí môžu potrebovať dodatočnú podporu z dôvodu zdravotného postihnutia, choroby atď.

• Na zníženie vyhorenia (manažéri a vodcovia, ktorí boli s organizáciou po určitú dobu, často hľadajú kariérnu výzvu: nový smer alebo obnovenie motiváciu).

• Ak chcete podporovať filozofiu organizačného učenia.

1.2 VÝHODY MENTORINGU PRE VŠETKÝCH ZÚČASTNENÝCH

› Aké sú výhody mentoringu pre študentov / mentorovaných?

Pre nových zamestnancov, mentoring môže pomôcť tým, že:

• Ponúknuť rýchlejšiu integráciu do tímu a lepšie nahliadnutie do svojej funkcie v organizácii.

• Poskytovanie praktických informácií a potrebného školenia.

• Poskytovanie oporného bodu, kde dostávajú individuálnu podporu a spätnú väzbu vo vzťahu založeného na dôvere.

• Zaisťovanie príjemného prostredia, kde sa cíti byť podporovaný a kde sa im venuje pozornosť, ktorú potrebujú. To dáva pozitívny prvý dojem o organizácii a ich kolegoch.

• Rozvoj sebavedomia a nezávislosti v rámci organizácie.

• Pomoc pri vytváraní siete sociálnych kontaktov v celej organizácii (pomáha im spoznať ľudí, ktorých môžete kontaktovať znova neskôr, keď majú konkrétne otázky / problémy).

• Pomáhať rýchlejšiemu rastu potrebných znalostí a zručností pre ich úlohu.

Mentoring môže podporovať existujúceho zamestnanca nasledujúco:

• Pomáha im, aby aj naďalej získavali zručnosti a znalosti, ktoré potrebujú pri ich obvyklej dennej práci.

• Dávanie pozitívnej a konštruktívnej spätnej väzby na profesionálnej i osobnej oblasti rozvoja.

• Poskytovanie diskusných fór pre testovanie nápadov a plánov.

• Zabezpečenie lepšieho vhladu do organizačnej kultúry a štruktúry.

• Poskytnutie vyššieho sebauvedomenia.

• Poskytnutie väčšieho vhladu do cieľa a možnosti v živote a kariére.

- Poskytnutie lepších príležitostí na povýšenie a schopnosti pohybovať sa 'hore po rebríku' v kratšom časovom období.
- Poskytovanie prístupu k sieti mentora (rozšírená osobná sieť).
- Podpora lepšieho výkonu a vyššej produktivity.
- Poskytovanie väčšieho uspokojenia z práce.
- Poskytovanie vzoru.
- Poskytovanie splnomocnenia a podpory ísť ďalej v živote.

› Existujú tiež výhody pre samotných mentorov:

Mentori pracujúci s novoprijatými získajú:

- Vylepšenie sebavedomia.
- Spokojnosť z rozvoja blízkeho vzťahu s mentorovaným.
- Osobný vývoj zo získavania nových zručností, ako sú didaktické zručnosti, a interpersonálne zručnosti, ako je poskytovanie spätnej väzby, motivovanie ľudí, pozitívne ovplyvňovanie, a vodcovské schopnosti.
- Nové šance pre podporu prostredníctvom zapojenia do programu a rozvoja nových zručností.
- Spoznanie nových zamestnancov, s ktorými pracujú (v prípade, že sú ochotní sa učiť!), napríklad učenie nových počítačových alebo technické zručností.
- Nové pohľady na organizáciu, pretože ju vidia očami nových zamestnancov, čo vedie k realizácii zlých návykov, osvieženiu ich vlastných poznatkov a nových nápadov a vhládov, ktoré posúvajú vpred.
- Verejné uznanie (podľa pozvania, aby sa stal mentorom) vlastných schopností a znalostí, čo vedie k väčšiemu sebavedomiu a vďaka tejto novej výzve, nový záujem o prácu.
- Tím celkovo tiež zistí, že noví zamestnanci sú rýchlejšie zapracovaní, a bude pripravení zastávať plnohodnotnú úlohu v organizácii v kratšom časovom období.

Mentori súčasných zamestnancov získajú:

- To isté ako je vyššie uvedené ...
- Zvýšenú motiváciu pre ich úlohu.
- Zvýšené sebauvedomenie.
- Zvýšenú motiváciu, aby zostali dlhšie vo svojej úlohe tým, že ponúknu novú pracovnú náplň a väčšie zapojenie.
- Šance pozastaviť sa a premýšľať o organizácii.
- Príležitosť pozrieť sa na svet z iného pohľadu.
- Šancu premýšľať o svojej vlastnej pozícii a spochybňovať zavedené názory.
- Zvýšenie povedomia o tom, ako sa bude ďalej vyvíjať organizácia.
- Rozšírenie osobnej siete.
- Vodcovské schopnosti.
- Kontakt s mladšou generáciou.
- Väčšie postavenie a uznanie.

› Ako manažérovi vo vašej organizácii, mentoring môže poskytnúť vám a vašej spoločnosti toto:

- Lepšie motivovanie zamestnancov s väčšou silou a odolnosťou.
- Naplnenie potenciálu vašej organizácie a zamestnancov.
- Vyššia produktivita zamestnancov prostredníctvom zvyšovania zručností a skúseností.
- Efektívnejšia organizácia s nižším stavom zamestnancov a šancu posúdiť, či je potrebné investovať do najímania nových ľudí.
- Šťastné a podporné pracovné prostredie s dobrým tímovým duchom, dobrú komunikáciu a organizačné hodnoty.
- Šanca na zabezpečenie znalostí a skúseností v rámci vašej organizácie, a to prostredníctvom lepšej zamestnaneckej siete a jej udržania.

RÁMEC NA "VYKONÁVANIE MENTORINGU V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKoch"

- Vývoj organizácie prostredníctvom získania spätnej väzby a návrhov od nových zamestnancov.
- Prostredie, ktoré podporuje osobný a profesijný rast prostredníctvom zdieľania obchodných informácií, zručností, postojov a správania.
- Zvýšenie produktivity zvýšením technických zručností, vodcovských schopností a motivácie.
- Posilnenie rozmanitosti.
- Lepší imidž organizácie s pozitívnymi dôsledkami pre nábor.
- Zrýchlené procesy pre identifikáciu, rozvoj a udržanie talentov pre vedenie a technické pracovné miesta.
- Objav (latentných, skrytých) talentov.
- Proces odovzdávania vodcovských schopností. (Zvýšené modelovanie role vodcov pri výučbe ďalších vedúcich).
- Lepší vývoj budúcich vodcov.
- Celkový úspech a lepši zisk.
- Je dôležité zabezpečiť správny mentor bol zadobré s novými zamestnancami, a že si pravidelne dávajú tú správnu spätnú väzbu. Zaisťte, aby mentori boli riadne vyškolení v ich úlohách a aby ich zvládli.
- Vyberte si mentorov starostlivo a zabezpečte, že sú nadšení a berú svoju úlohu vážne. Dobrovoľný postup podávania žiadostí stať sa mentorom a dobrý tréning môže zabezpečiť, že dostanete najlepších ľudí vo vašej organizácii do role mentorov.
- Buďte realistickí ohľadom doby potrebnej pre spustenie programu a vezmite do úvahy problémy time managementu pre všetkých zúčastnených.
- Neprepojení mentori či mentorovaní vám nezaručia úspešný program. Na zamestnancov by nemal byť vyvíjaný nátlak, aby boli súčasťou, rovnako aj nereálne povinnosti a očakávania.
- Uistite sa, že mentor nebude profitovať za prácu s nevhodne vybranými mentorovanými.
- Mentori by nemali vidieť mentorovaných ako ďalších zamestnancov. Opäť platí, že treba zabezpečiť, aby boli ciele programu očakávaných úloh jasné.
- Neúspešná zhoda môže spôsobiť problémy medzi jednotlivými mentormi a mentorovanými. Dajte pozor na zodpovedajúci proces, aby sa zabránilo možnému konfliktu záujmov alebo konfliktu osobností. Vyhnite sa nedorozumeniu okolo otázok dôverylosti tým, že poskytujete jasnú politiku na túto tému tak, aby obe strany bez obáv hovorili.

1.3 MOŽNÉ PROBLÉMY A ICH PREKONANIE

› Aké sú možné problémy?

- Noví zamestnanci môžu dostať príliš veľa informácií z rôznych strán (manažér ľudských zdrojov, líniový manažér a mentor), alebo nemusia dostať vôbec žiadne informácie (HR si myslí, že mentor bude poskytovať informácie, mentor si myslí, že líniový manažér bude podávať informácie atď.). Bude potrebné zabezpečiť jasnú komunikáciu a že všetci zamestnanci poznajú svoje povinnosti voči novému zamestnancovi.
- Noví zamestnanci nemusia dostať plné, profesionálne, on-the-job školenie (pretože pre skúseného mentora sa všetko zdá byť evidentné). Aby sa tomu zabránilo, uistite sa, že je tu jasný plán pre mentoring a ďalšie vzdelávanie, ktoré sa vzťahuje na všetky požadované znalosti.
- › **Vyhňte sa týmto a ďalším problémom tým, že budete plánovať svoj projekt starostlivo:**
 - Použite projektový prístup k naštartovaniu mentoring systému, a uistite sa, že sú splnené podmienky potrebné pred začatím vykonávania programu.
 - Pamätajte si, že komunikácia je kľúčom!

› Konkrétne tipy na to, ako sa vysporiadať s odporom k vášmu mentoringovému programu:

Možné dôvody odporu

- Založené na organizácii:
 - > Strach zo straty postavenia ako odborníka
 - > Strach ohrozenia istoty pracovného miesta
 - > Viera, že nie je súčasťou ničej práce, aby školili ostatných
 - > Absencia stimulov navyše pre tú prácu
 - > Nedôvera v ciele manažmentu
- Na základe osobných dôvodov:
 - > Nepohodlie hovoriť pred ostatnými
 - > Neistota o tom, čo človek vie
 - > Nikdy nemať hotové niečo skôr ako to má byť hotové
 - > Absencia základných zručností
 - > Bližiaci sa dôchodkový vek alebo opustenie organizácie z iných dôvodov
 - > Strach z výsmechu od rovesníkov

Konkrétne tipy pre prácu s odporom

- Úlohou je rýchlo určiť dôvod v danej situácii a podľa toho konať.
 - > Všeobecne platí, že v prípade, že dôvody sú založené na organizačnej báze, zamestnanci by si mali prinajmenšom byť vedomí skutočnosti, že v prípade, že tréning je úspešný, výkon skupiny sa môže zlepšiť. Takže oni majú záujem na jej úspechu. Pre niektorých zamestnancov platí, že všetko, čo je potrebné, je zmena ich myslenia.
 - > Tiež zaručuje pre budúcnosť že vedenie ich bude motivovať, aby chceli odovzdať svoje cenné skúsenosti novoprichádzajúcim. Ďalšou úlohou mentora by mala byť tiež schopnosť rozpoznať, ktorí pracovníci potrebujú viac času, zdrojov a podpory.
 - > Naproti tomu, keď dôvody sú osobne založené, k zamestnancovi by sa malo pristupovať citlivým spôsobom, aby určil, či chce riešiť svoje pocity alebo nedostatky. Školenie na mieste by tu mohlo pomôcť.

› Konkrétne tipy na to, ako sa vysporiadať s nasledujúcim problémom, aby sa stal mentorom: "Mentoring trvá príliš dlho"?

- Každý mentoringový vzťah je jedinečný. Každý vyžaduje rôzne množstvo času a energie od mentora a mentorovaného. Ak sa obaja partneri vzájomne dohodnú na účele a zameraní učenia, a na tom, koľko to bude trvať, aby sa stalo, že budú obaja lepšie pripravení. Môžu si tak vytvoriť potrebný čas pre ich plán a harmonogram.
- Čas môže byť tiež využitý efektívnejšie pomocou integrácie mnohých konzultačných činností do bežných pracovných činností.
- Mentoring nejakú dobu trvá. Napriek tomu to môže mať nejaké nevýhody, ale výhody definitívne prevažujú nad negatívami.

1.4 MENTORING VERZUS KOUČOVANIE (LÍNIOVÝ MANAGER)

Aký je rozdiel medzi mentorovaním a koučovaním?

- Koučovanie sa zameriava na vysoký výkon a zlepšenie v práci a väčšinou sa zameriava na špecifické zručnosti a ciele. Proces zvyčajne trvá relatívne krátku dobu.
- Koučovanie líniovým managerom je primárne proces zhora nadol: tréner navrhuje spôsoby, ako meniť výkon s cieľom zlepšiť výsledky a dávať spätnú väzbu. Koučovanie je pomerne úlohovo orientované.
- Mentoringový vzťah nie je hierarchický vzťah. Zameriava sa na dlhodobý rozvoj a na zdieľanie a spoločnú reflexiu.
- (Coaching môže byť sub-zložkou, druhom nástroja použitým na podporu väčšieho efektu mentoringu.)

› Mal by mentor vykonať formálne hodnotenie mentorovaných?

- Líniový manažér / supervízor hodnotí a rozhoduje o pevnom nábere, povýšení ...
- Mentor podporuje a monitoruje proces učenia a jeho vývoj (na základe individuálneho tréningového plánu nových zamestnancov pomocou SMART vzdelávacích cieľov).
- Mentor informuje priamych nadriadených o pokroku v procese učenia.

› Ako zosúladiť úlohu líniového manažéra a rolu mentora?

- Definovať svoje úlohy jasne (kto čo robí?).
 - › Spustenie mentoringového vzťahu nie je zbavenie sa nadriadeného z jeho povinností vo vývojovom tíme. Skôr pridáva ďalšie učebné zdroje k tímu.
 - › Keď mentoringový vzťah zahŕňa zameranie na súčasných zamestnancov, môže supervízor pomôcť zamestaneckým mentoringovým činnostiam identifikáciou a odporúčaním vhodných mentorov, dokazuje záujem a podporu, pomáha zamestnancovi identifikovať rozvojové ciele, zabezpečenie odmeny za splnenie rozvojového milníku, zachovanie dôvernosti.

1.5 PRÁVNE POŽIADAVKY (PRE VŠETKY PARTNERSKÉ KRAJINY)

› Existujú právne požiadavky týkajúce sa mentoringu?

- V Belgicku existuje od 25. apríla 2007 kráľovské rozhodnutie: "Každý zamestnávateľ musí uviesť skúseného zamestnanca na podporu náboru nových zamestnancov."
- K dispozícii je tiež nový CAO (Kolektívna pracovná zmluva) č. 104 v Belgicku týkajúca sa "plánu zamestnanosti starších zamestnancov od 2013 pre všetky spoločnosti, s opatreniami na zachovanie alebo zvýšenie zamestnanosti pre pracovníkov 45 rokov a starších."
 - › Cez školenia skúsených zamestnancov 50+, aby sa mohli stať mentormi, oni môžu nájsť pomocou tejto pozoruhodnej kariérnej inverzii, novú výzvu, aby zostali dlhšie motivovaní v práci. To môže limitom veľkého odlivu zamestnancov 50+.

1.6 PROJEKT PRÍSTUPU K IMPLEMENTÁCII FORMÁLNEHO SYSTÉMU MENTORINGU

› Prečo mať formálny mentoringový systém?

- Hoci mentoring môže prichádzať spontánne a neformálne s výbornými výsledkami, pre pokrokové organizácie má zmysel, aby aktívne podporovali formálny mentoringový proces. Formálny systém je štruktúrovaný program s jasnými cieľmi a vyhodnoteniami, na konci pomôžu rozpoznať dosiahnuté ciele a prínosy pre organizáciu.

› Advantages of a formal mentoring program:

- Sú identifikovaní tí zamestnanci, ktorí môžu ťažiť z mentoringu (skôr než sa spoliehať na podobných ľudí treba nájsť ďalších).
- Každý zamestnanec dostane rovnakú kvalitu podpory.
- S jasnými cieľmi a kontrolovaním aktivít, sa môžu merať prínosy formálneho programu.
- Jeden koordinátor môže prevziať zodpovednosť za mentoringový program

› Prečo používať projektový prístup?

- Nieкто najprv vytvorí nevyhnutné podmienky (čas atď.), aby bolo možné realizovať program úspešne. Napríklad, zamestnanci musia mať uvedený čas, pre svoje úlohy v mentoringu projekte!
- Projektový prístup sa začína z vytváraním podpory pre mentoring v celej organizácii. Vytvorením jasnej vízie: Prečo začať s mentorovaním v našej organizácii? Aká je pridaná hodnota pre našu organizáciu?

› Úlohy projektového tímu?

- Projektový tím obsahuje zástupcov všetkých rôznych záujmových skupín vrátane riadenia, HR a rôznych oddelení, a tak pozná spoločnosť veľmi dobre.

- > Je dôležité, že mentoring je súčasťou riadenia ľudských zdrojov. Kvalita mentorovania závisí od vhodného výberu mentorov, manažérskych vzťahov a vyhodnotení jeho úspechu. Personalisti musia pochopiť, kedy mentoring je najvhodnejší a kedy je efektívny zásah učenia, musia byť schopní zostaviť mentorov a vyškoliť ich (v prípade potreby), rozhodnúť, ako by mentori a mentorovaní mali byť sprevádzaní čo najlepšie, aby mali zabezpečené nevyhnutné podmienky a zabezpečenú trvalú podporu, podporu mentorov, ktorí potrebujú pomoc, vrátane opakovaného systému podávania správ a prevzatia zodpovednosti za vyhodnotenie účinnosti mentorovania.

- Tento projekt:

- > Definuje ciele, rozsah a cieľovú skupinu mentoringového projektu.
- > Definuje úlohy a zodpovednosti.
- > Definuje profily a rozhoduje o výbere a párovaní mentorov.
- > Vytvára akčný plán s pravidelnými revíziami.
- > Vytvára komunikačný plán.
- > Vypracováva tréningový plán.
- > Zhromažďuje úspešné príbehy a plánuje oslavu úspechu.

› Komunikačný plán: čo treba oznamovať a komu?

- Komunikácia zaisťuje, že projekt žije, dostáva podporu a je braný vážne. Obe strany musia používať denne formálne a neformálne komunikačné kanály.

- Vytvoriť rôzne správy pre rôzne cieľové skupiny, dávať požadované informácie vhodné pre jednotlivcov.

- Byť jasný, otvorený a úprimný o programe. Tráviť dostatok času a energie v interakcii s kolegami a získavať spätnú väzbu. To vám umožní tiež pochopiť praktické problémy a obavy kolegov a dáva iným možnosť účasti na projekte.

- Pravidelne a diskrétno komunikovať.

- Pomocou niekoľkých komunikačných kanálov a platforiem, napríklad e-mailu, novin, stretnutí s manažermi, plagátmi, informačnými brožúrami o tom, čo, prečo a ako.

- Používajte jazyk firmy / oddelenia.

- Ak je to možné, poskytnite vzory a príklady prípadových štúdií úspešných poradenských programov, ktoré demonštrujú výhody mentorovania.

› Kde máme začať?

- Je treba posúdiť pripravenosť vašej organizácie pre začatie mentoringu.

- Štruktúrované mentoringové vzťahy budú úspešné len vtedy, ak organizácia pochopí mentoringový proces a je odhodlaná ku koncepcii dlhodobého profesionálneho rastu. Organizácia musí umožniť účastníkom, aby prijali zodpovednosť za svoj vlastný rast a vývoj.

- > Posúdenie súčasného postoja k vzdelávaniu a profesionálnemu rozvoju:

- Čo v súčasnej dobe existuje na podporu rastu a rozvoja zamestnancov? (Čo je efektívna investícia do času a ďalších zdrojov pre vzdelávanie a rozvoj?).

- Ako mentoring pasuje do iných rozvojových iniciatív zamestnancov?

- Aké sú súčasné programy pre indukciu nových pracovníkov, školenia pre aspirujúcich manažerov, podporu nových vedúcich a motiváciu skúsených vodcov?

- > Skontrolujte pochopenie pojmu mentoring.

- Dohodnite sa na účele ("Prečo chceme mentoring v našej organizácii?")

2. ODLIŠNÉ KROKY MENTORINGOVÉHO PROJEKTU

KROK 1 - "PREČO? MENTORINGOVÝ PROGRAM V NAŠEJ ORGANIZÁCIÍ"

2.1. PREČO INVESTOVAŤ DO MENTOROVANIA PRE NAŠU ORGANIZÁCIU?

› Definovanie: "Prečo mentoring? Aká je pridaná hodnota pre našu organizáciu?"

- Vytvorenie vízie ("Prečo mentoring?"), ktorá môže byť použitá k ďalšiemu stanoveniu cieľa a akcie (použite kontrolný zoznam-1)
 - > Táto vízia je rozhodujúca pre strategické zakotvenie vášho programu v organizácii, aby bolo zaručené, že budú potrebné prostriedky k dispozícii.
 - > Naša filozofia (posúdiť organizačnú pripravenosť a dohodnúť sa na účele), je založená na vnímavom prístupe
 - To znamená, že začneme s nastavením na pozitívne konštruktívne myslenie so zameraním na hľadanie možností namiesto problémov, tj riešenie, zameranie sa na problém, nie na jeho vyostrenie.
 - Vďaka tomuto prístupu sa naozaj pomáha v rozvoji správneho postoja. Pridanou hodnotou v tomto spôsobe práce je, že dáva ľuďom energiu a nás motivuje prejsť od premýšľania smerom k naozajstnej realizácii nápadov.
- > **Otázky:**
 - Čo chcete dosiahnuť prostredníctvom mentorovania?
 - Kde sa nachádzate dnes v tejto oblasti?
 - Čo už dobre funguje?
 - Čo by mohlo byť vašim ďalším malým krokom?
 - Ako by ste mohli využiť silné stránky vašej organizácie, aby ste sa tam dostali?

Kontrolný zoznam-1: Organizačné potreby, ktoré by mohli byť dôvodom pre zakladanie mentoringového programu:

a) Pokiaľ ide o riadenie zamestnancov:

- Chceme pomôcť integrácii nových zamestnancov a podpore sezónnych alebo pracovníkov s krátkodobým časovým horizontom.
- Chceme podporovať hodnoty a kultúru organizácie.
- Chceme si byť istí, že zamestnanci ktorých najmeme, s čo najlepšie hodia pre našu organizáciu a naopak
- Chceme väčšiu schopnosť vyrovnávať sa s veľkým počtom nových zamestnancov v jednom období.
- Chceme lepšie porozumieť, ktoré prvky robia problémy v rámci organizácie.
- Chceme obohatiť našu prácu, novými výzvami a motiváciou pre manažérov a dať im viac príležitostí na podporu.
- Chceme zvýšiť retenciu ako nových tak aj skúsených zamestnancov.
- Chceme umožniť vzostupnú mobilitu skúsených pracovníkov.

b) Pokiaľ ide o riadenie personálnych kompetencií, chceme, aby:

- sa zlepšili zručnosti nových zamestnancov na vstupnej úrovni (napr zmenšiť priepasť medzi teóriou a každodennou prácou v organizáciách).
- Zaviesť medzigeneračný dialóg, kde sa rôzne generácie môžu učiť od seba navzájom.
- Urýchliť tempo učenia v našej organizácii.
- Znížte odpor skúsených pracovníkov, aby odovzdali vedomosti.
- Znížiť ťažkosti spojené s odovzdaním niektorých právomocí.
- Dať podporu zamestnancom, ktorým sa obsah práce veľmi mení.
- Zlepšiť flexibilitu úloh (ak je zámerom, aby každý zamestnanec musel byť schopný zvládať niekoľko úloh, funkcií alebo rolí).

- Identifikovať, formalizovať, bezpečné rozvíjanie znalosti, know-how a skúsenosti ako mentorov tak aj mentorovaných.
- Poskytovať efektívnejšie vzdelávacie činnosti s väčším zameraním na znalosti súvisiace s organizáciou.
- Objaviť skryté talenty v našej organizácii.
- Zabezpečiť zlepšenie vzostupu talentovaných zamestnancov prostredníctvom sledovania a podporovania svojich zručností.
- Rýchlejšie dosiahnuť výsledky u zamestnancov, ktorí majú ťažkosti dosiahnuť stanovené ciele alebo požiadavky.
- Zlepšiť podporu nových manažérov (v rámci rozvoja manažmentu).
- Zvýšiť schopnosť podporných zamestnancov určovať svoje vlastné potreby rozvoja, identifikovať vývoj a organizačné ciele a sledovať plán.
- Vytvoriť prostredie, ktoré podporuje osobný a profesijný rast prostredníctvom zdieľania obchodných informácií, zručností, postojov a správania (napr podporou komunitných skupín).

c) V oblasti riadenia ľudských zdrojov, chceme:

- Vypracovať uspokojujúcejšie výberové konanie.
- Lepšie posudzovať, či je užitočné investovať do nových zamestnancov.
- Udržať starších zamestnancov motivovaných.
- Zlepšiť organizačnú funkciu tréningovej organizácie.
- Úspešnejšie použitie a prenos právomocí.
- Posilniť rozmanitosť.
- Identifikovať, rozvíjať a udržať si talenty pre vedenie a technické pracovné miesta.
- Podporovať lepšie porozumenie našej organizačnej kultúre medzi novými a súčasnými zamestnancami.
- Úspešnejšie rozpoznať a oceniť schopnosti.

d) V oblasti sociálnej klímy, chceme:

- Zvýšiť motiváciu súčasných zamestnancov.
- Znížiť počet absencií.
- Znížiť počet pracovných úrazov.
- Zlepšiť a posilniť vzťahy.
- Viac prispievať k všeobecnému blahu našich zamestnancov.
- Reagovať na potrebu nejakej dôveryhodnej osoby: niekoho, kto počúva obavy a dáva rady tým, ktorým sa ťažko diskutuje so svojim manažérom.
- Vytvoriť lepšiu atmosféru na zlepšenie tímového ducha.

e) V oblasti výroby všeobecne, chceme:

- Zvýšiť kvalitu výroby.
- Znížiť odpor k zmenám.
- Zvýšiť našu schopnosť reagovať na zmeny na trhu.
- Zvýšiť našu otvorenosť k vonkajším vplyvom.
- Zvýšiť produktivitu zvýšením technických zručností, vodcovských schopností a motivácie.

f) V oblasti internej a externej komunikácie, chceme:

- Zlepšiť imidž organizácie, ktoré budú mať pozitívne dôsledky pre nábor.
- Zlepšiť organizačnú komunikáciu a porozumenie.
- Mať menej izolovaných skupín, a to ako horizontálne (medzi funkciou a službou) tak aj zvisle.
- Zaisťovať, aby boli usmernenia a ciele chápané správne.
- Zabezpečiť dostatočné uznanie alternatívnych metód učenia.

> Otázky:

- Vytvorenie vízie: "Prečo mentoring. Čo chcete dosiahnuť s mentoringom?"

Príklady z partnerských krajín:

"Podpora pre zamestnanca v prípade, že majú silné schopnosti a ak sú považovaní za cenných manažérov pre budúcnosť"
(veľka turecká spoločnosť)

Dôvody: obtiažna integrácia nových zamestnancov, príliš veľa novo prijatých v rovnakom období, nespokojnosť s vstupnou úrovňou nových zamestnancov, potreba zlepšiť prúdeň mladého slubného potenciálu, potreba manažérov so zručnosťami v oblasti motivovania ľudí, podpora nových manažérov (SME, Belgicko)

"Formálny proces osobného rozvoja pre zamestnancov (formálnu podporu pre zamestnancov) by nám pomohol udržať pracovníkov dlhšie v organizáciu" (British SME)

"Chceme pomôcť pri adaptácii našich nových zamestnancov. Učíme ich, ako používať predaj obchodné zručnosti v praxi. Mentoringom im dávame rady, ako komunikovať so zákazníkmi a ako zaobchádzať s problémami.

(Dôvod pre spustenie mentoring: obtiažna integrácia nových zamestnancov, veľmi veľa informácií, ktoré musia byť odovzdané, nespokojnosť so vstupnou úrovňou nových zamestnancov, nová organizačná kultúra je nesprávne chápaná)" (Slovensko, veľká spoločnosť)

"Mentoringový program bude prispievať k blahobytu našich spolupracovníkov. Niekedy chcú zamestnanci diskutovať o konkrétnych veciach, o ktorých im je ťažko hovoriť s ich manažérom" (Belgicko, malé a stredné podniky)

"Udržiavať vedomosti, rozvíjať a maximalizovať potenciál zamestnancov, zlepšiť kvalitu komunikácie v organizácii, posilniť vzťahy v rámci organizácie, medzigeneračný prenos poznatkov a lepšie využitie skúseností, zaviesť medzigeneračný dialóg / spojiť skúsenosti s novou perspektívou, znížiť čas a náklady."

(Dôvody pre zakladanie mentoringového programu: príliš veľa nových najímaných v rovnakom období, vyplniť medzeru medzi teóriou v oblasti školstva a každodennou pracovnou praxou v organizácii, straty vedomostí a know-how, skúsenosti, veľmi veľa informácií, ktoré musia byť odovzdané, odpor zo strany skúsených zamestnancov odovzdávať vedomosti a know-how, ťažkosti pri odovzdaní niektorých kompetencií, objavovanie skrytých talentov, potreba zlepšenia prúdeň mladého slubného potenciálu, potreba manažérov so zručnosťami v oblasti motivovania ľudí, podpora nových manažérov, nedostatočné uznanie a ocenenie pre kompetencie) (Polish SME)

"Dôvody na začatie mentoringového programu: vyhorenie starších zamestnancov, príliš veľa nových najímaných v rovnakom období, vyplniť medzeru medzi teóriou na školách a každodennou praxou v organizácii, nedostatočná plurivalencia, príliš málo kompetencií a komunikácie v organizácii, získanie rýchlejších výsledkov u zamestnancov, ktorí majú ťažkosti s realizáciou stanovených cieľov alebo požiadaviek, funkcia školenia organizácie nebola dostatočne organizovaná, príliš nízka kvalita, pokyny a ciele sú chápané zle" (poľský SME)

"Robíme rôzne školenia, ale nie individuálne mentoringový program. Mentoring nie je v súčasnej dobe súčasťou osobného rozvoja v našej spoločnosti.

Výhodou mentoringového programu by mohlo byť: sofistikovanejšie školenia pre novo prijatých zamestnancov, hlbšie porozumenie pracovných povinností". (SME, Slovensko).

"Mentoringový program by mohol pomôcť splynúť členom organizácie (terajším aj novým) oveľa bezproblémovjším spôsobom. Navyše by to mohlo zvýšiť účinnosť vzdelávacieho programu, ako sa dostať od teórie k on-the-job školeniu. Mentoring je doteraz považovaný za jednu zo základných zručností, ktoré musia byť zahrnuté ako súčasť osobného plánu zlepšovania sa pre zamestnancov." (Big spoločnosť, Slovensko)

Potrebujeme lepší prílev a sledovanie mladého slubného potenciálu (MSP, Belgicko)

"Nerozumieme konceptu mentoringu." (Malé a stredné podniky, Turecko)

"Výhodou by mohlo byť: zvlášť pri našich výberových konaniach a by mohlo byť veľmi dôležité; pretože výberové konanie a kvotácia potrebuje veľa znalostí súvisiacich s organizáciou, znalosťou trhu, konkurencie, financií atď (viac predajov a viac vyhratých tendrov)" **(malé a stredné podniky, Turecko)**

"Mentoringový program: keď mám v pláne svoj odchod do dôchodku, a odovzdať túto firmu, potom musím oveľa systematickejšie plánovať, aby bolo zaistené, že tento malý MSP prežije po mojom odchode do dôchodku alebo smrti. Musím vyučovať svojich synov, ako riadiť toto podnikanie na 100%." **(Malé a stredné podniky, Turecko).**

"Mentoring ako bol vysvetlený anketárom: je to niečo, čo robíme, bez toho, aby sme vedeli toho definíciu. Pretože to je ten spôsob, ako sme sa zrodili a ako sme prežili až dodnes." **(Malé a stredné podniky, Turecko)**

"Mentoring je ore nás nepotrebný, pretože sme veľmi malá firma a komunikujeme medzi sebou praktický dennodenne. Každý pozná myšlienky a názory tých ostatných." **(Malé a stredné podniky, Turecko)**

"Lepšie prílev a sledovanie mladého sľubného potenciálu" (MSP, Belgicko) "mentor je majákom v búrke, a on alebo ona radia a pomáhajú riešiť problémy zamestnancov, ktoré sú ťažko diskutovateľné s ich vlastným manažérom. V skutočnosti, mentoringový program je úžasný, ale niekedy zbytočný napr. v prípade, že atmosféra v spoločnosti je dobrá a spolupracovníci sa môžu spoľahnúť na všetkých svojich kolegov." **(Malé a stredné podniky, Belgicko)**

"Mentoringový program by bol pridanou hodnotou, pretože vznikne lepší vhlád na to, čo sa deje medzi zamestnancami a zaiste aj z dôvodu veľkého obratu. Frustrácia alebo iritácie môže byť zvýšená tým, že hovoria k mentorovi, ktorý bude počúvať a dávať pokyny. To môže mať len pozitívne výsledky pre spoločnosť."

Dôvod pre spustenie mentoring programu: odchod "skúsených" zamestnancov, strata znalostí a know-how, skúseností, ťažkosti pri odovzdaní niektorých právomocí, objavovanie latentného talentu, podporovanie mimoriadne nadaných a talentovaných zamestnancov, potreba pre zlepšenie prúdenia mladého nádejného potenciálu, potreba manažérov so

zručnosťami v oblasti motivácie ľudí, získať rýchlejšie výsledky u zamestnancov, ktorí majú ťažkosti s realizáciou stanovených cieľov a požiadaviek, podpora nových manažérov, nedostatočne organizovaná funkcia školenia, vedenie samotné sa nedostatočne zaoberá rozvojom zamestnancov, nedostatočné uznanie a odovďačovanie za kompetencie, nedostatok motivácie u existujúcich zamestnancov, príliš nízka kvalita, odpor voči zmenám, nedostatočná odpoveďová / reakčná kapacita, nedostatočná otvorenosť voči vonkajšku, image spoločnosti sa musí zlepšiť, pokyny a ciele sú chápané zle. **(Portugalsko, malé a stredné podniky)**

Dôvody pre zakladanie mentoring programu: veľmi veľa informácií, ktoré musia byť odovzdané, aby sa splnili právne predpisy, potreba zlepšenia prúdenia mladého sľubného potenciálu, potreba manažérov so zručnosťami v oblasti motivovania ľudí **(MSP, Belgicko)**

- Čo už momentálne existuje na podporu indukcie nových zamestnancov / rastu a rozvoja súčasných zamestnancov vo vašej organizácii? **(Použite kontrolný zoznam-2)**

Príklady z partnerských krajín:

Noví zamestnanci chodia na pravidelné tréningy, personál sa sľubnou budúcnosťou získava viac podpory vrátane odborného vedenia **(Turecko, veľká spoločnosť).**

Viacero skúsených pracovníkov (pre indukciu nových zamestnancov) a motor vzdelávacieho teamu a externých vzdelávacích subjektov (pre rozvoj existujúcich zamestnancov) **(veľká spoločnosť, Slovensko).**

Nový personál

Dostávame podporu po dobu 3 rokov, ktoré sme oslobodili od sociálnych istôt, pretože využívame štátny program pomoci. **(SME, Turecko)**

Všetci noví zamestnanci prechádzajú mentoringovým programom, všetci mentori vyhľadávajú dobré alebo zlé aspekty novo prichádzajúcich. **(Slovensko, veľká spoločnosť)**

Túto firmu som založil pred takmer 50 rokmi. Od tej doby sa starám o rast mojich synov, svojich technických vedúcich takým spôsobom, že ho budú schopný prevziať v priebehu jedného dňa. Naučil som ich všetko, čo viem a všetko, čo som sa naučil na to, aby som pracoval. Najdôležitejší je etický prístup ku klientom. Učím to sedem dní v týždni. Mój mentoringový program by bol založený na tejto téme. Keď odidem do dôchodku, musím mať jednu alebo viac osôb, ktorým budem môcť odovzdať tento skvelý obchod a skvelú povesť. Takýto prístup je istotou / zabezpečením, že sa táto služba bude udržiavať v chode neustále. Možno, že keď trochu viac zostarnem, môžem najatť nejakú profesionálnu mentoringovú spoločnosť aby nám pomohla budovať svoje vlastné programy a vykonávať odborné interné vzdelávacie kurzy. (Malé a stredné podniky, Turecko)

Nový personál

Indukcia vrátane uvedenia do praktického aspektu práce a vzdelávacieho plánu. Chcel by som podporovať silné stránky a nastaviť plán rozvoja.

Pre súčasných zamestnancov: sú dokončené osobné rozvojové programy, a to je tiež neformálny mentoringový proces (British SME).

Výmena nápadov a skúseností, zapojenie starého a mladého personálu do spoločného riešenia problémov, medzigeneračného dialógu. (Poľsko SME)

Základné hodnotenie, periodické hodnotenie (poľský SME)

Neoficiálny mentoring (SME, Slovensko)

Poznáme poňatie mentorovania, ale my to nazývame "zdieľanie skúseností" a zvyčajne manažéri a majitelia firiem to robia pre mladých inžinierov.

Bolo by produktívne zaviesť takú prax vo viac regulovanej podobe, ale nemáme na to teraz čas. Ale definitívne by to viac pomohlo mladým inžinierom a mladým manažerom. (Turecko, malé a stredné podniky)

Novoprijatí

V súčasnej dobe rozširujeme náš onboardingový program. Už máme kontrolný zoznam pre novoprijatých na zaistenie toho, že všetko je pripravené, keď tu začnú pracovať. Týždeň pred nástupom, pošleme naše novoprijatým informačnú brožúru o našich kanceláriách a na servisných paneloch pošlú svoje novoprijaté kvety. Prvý deň nový personál dostane dokument s názvom "Uvádzač program", ktorý bol vypracovaný ich manažerom a HR programami. V tomto dokumente popisujeme vzdelávanie a rozvoj iniciatív potrebných pre novo prijatých. Okrem toho je tu tiež obed novoprijatých s HR managerom a naším generálnym riaditeľom s cieľom dozvedieť sa prvé dojmy každého novoprijateho. Po prvom mesiaci v zamestnaní, má novoprijatý krátky pohovor s HR managerom ohľadom spätnej väzby. Po troch mesiacoch má novoprijatý rozhovor s našim HR konzultantom ohľadom nástupu a uvádzacieho programu. (Malé a stredné podniky, Belgicko)

Aktuálny personál

Pre súčasných zamestnancov organizujeme celý rad aktivít, ako sú:

- Máme odborné obedy; sú to obedy pre malou skupinou starých zamestnancov v spoločnosti generálneho riaditeľa a manažera ľudských zdrojov. Tie nám umožňujú dozvedieť sa o ich blaho a ich postrehy ohľadom manažerských vecí.
- Mimo obedov tiež vykonávame každoročný prieskum: Global Survey (EmployeeGES). Je to on-line dotazník pre zamestnancov s cieľom zmerať angažovanosť zamestnancov a zdieľať predstavy o rôznych predmetoch, ako napríklad transformácia GfK. Nabádame našich zamestnancov k účasti, pretože len to, čo bolo adresované zamestnancami môže byť počuť a uznané, a len to, čo bolo uznané možno zmeniť a zlepšiť.
- Vedenie vymenovalo dvoch mentorov pre zmeny, ktorí sú k dispozícii, ak by mali spolupracovníci záujem, alebo otázky týkajúce sa novej organizačnej štruktúry, fúzie atď.

Až do teraz, všetko funguje, ale programy musia byť v súlade, vyrovnané v každom "subjekte".

Mohli by sme vyplniť medzery, ktoré by sme mohli mať v našom súčasnom programe.

Našou prvou prioritou (dokonca pred mentorstvom) spočíva v naučení sa manažerov dobre a často komunikovať so svojimi zamestnancami.

Radi by sme mali našich mentorov aktívnejších, ale v skutočnosti sú väčšinou reaktívni. (Malé a stredné podniky, Belgicko)

Neoficiálny tréning prebieha v továrni, najmä vo výrobnom oddelení. Tak podobne ako tu robíme tiež v oblasti marketingu a predaja (SME, Turecko)

Mladá generácia nie je tak zodpovedná ako my. Preto ich musíme najprv naučiť, ako byť zodpovedný, a premýšľať o svojom podnikaní nepretržite. To je kľúč. V neskorších štádiách, ich musíme naučiť všetky skryté skutočnosti a triky podnikania a výroby (technické) podrobnosti (MSP, Turecko)

Nový personál

Existuje postupú na zapracovanie nových zamestnancov. Technické aspekty budú vysvetlené v prvých týždňoch a noví sú vyzývaní, aby zriadili rozhovory s ostatnými kolegami a výkonnými pracovníkmi spoločnosti. Avšak, nie je daný žiadny úspech na tomto stretnutí, ani tu nie je nijaká kontrola v prípade, ak tieto rozhovory prebiehajú na prvom mieste.

Existujúci zamestnanci

Pre súčasných zamestnancov neexistuje žiadna taká podpora. Uvažujeme o pretvorení funkcie jedného zo zamestnancov výroby. Táto žena má okolo 45 rokov a nedávno jej bola diagnostikovaná reuma, čo znamená, že už nie je schopná pracovať vo výrobe. Spoločnosť premýšľa o zmene jej funkcie na akéhosi mentora. Jej úlohou bude poskytovať podporu ostatným kolegom, poskytovať rady, uvítavať novoprijatých a pomôcť im riadne sa začleniť. Túto novú funkciu je potrebné rozvíjať a človek potrebuje byť zaškolený. Možno, že tento mentoring program, nám to môže pomôcť urobiť. (Malé a stredné podniky, Belgicko).

• Čo už dobre funguje?

Príklady z partnerských krajín:

Máme asi 1350 zamestnancov v maloobchode, a mentoring je jeden z najdôležitejších efektov v adaptácii nových zamestnancov. (Slovensko, veľká spoločnosť)

Skúsený personál odpovedá na podrobné otázky súvisiace s pracovnou náplňou novoprijatých na one-on-one základe. (veľký podnik, Slovensko)

Výmena nápadov a skúseností, zapojenie starého a mladého personálu do spoločného riešenia problémov, reagovať na konflikty vo vnútri tímu, motivovať a podporovať kľúčových zamestnancov. (Poľsko SME)

Základné hodnotenie, periodické hodnotenie by mala byť nahradená hodnotením po každom projekte. (Poľsko SME)

Prípraviť pravidelný tréningový program (SME, Turecko)

• Ako sa mentoring zapája do iných rozvojových iniciatív zamestnancov?

Príklady z partnerských krajín:

"Chceme robiť mentoringové programy aj pre ľudí, ktorí zmenili pozície, alebo oddelenie, aby ostali v našej spoločnosti." (Slovensko, veľká spoločnosť)

"Skúsený personál by mohol byť vyškolený na to, odkomunikovať znalosti novým pracovníkom jednoduchším spôsobom. Mentoringový program by mohol poskytnúť usmernenia v prístupe na využitie v procese mentorovania – ako je komunikácia alebo prezentačný prístup" (veľké spoločnosti, Slovensko).

"Mentoring zapadne do iných rozvojových aktivít zamestnancov tým, že podporuje iniciatívu a kreativitu zamestnancov, motivuje mladých ľudí, mentoring je v súlade s iniciatívami ostatných rozvojových zamestnancov" (Poľsko SME)

"Z toho dôvodu, že sme malou organizáciou, je základným spôsobom prenosu a zlepšenia zručností a porovnávania osvedčených postupov" (Poľsko SME)

"Rozbehli sme práve rôzne školenia. Mentoringové usmernenia by mohli pomôcť senior zamestnancom v lepšom efektívnejšom zaškolovaní nových zamestnancov." (SME, Slovensko).

"Technológia sa rýchlo mení. Musíme trénovať našich ľudí, musíme sa naučiť ich riadiť technológie deň za dňom. To je tajomstvo nášho úspechu, sledujúc etický prístup. Veľkou časťou mentoringového programu musí byť etický systém a údržba. Potom nasledovať meniace sa technológie – ako ich nasledovať – a ako ich implementovať tak, že zachováme nákladovo efektívne operácie. Naši klienti potrebujú nákladovo efektívne kvalitné služby. Musíme ich preto aj naďalej zachovávať." (Malé a stredné podniky, Turecko)

• Akú podporu by ste potrebovali, aby ste nastavili mentoringový program?

Príklady z partnerských krajín:

"Expertní lektori zadávajú nejaké pokyny týkajúce mentoringových prístupov." (Veľký podnik, Slovensko)

"Máme záujem o prijatie pomoci od" Stať sa mentorom na pracovisku "na zriadenie mentoringového programu." (Veľký podnik, Slovensko)

"Financovanie (pomohlo by to s financovaním, ako by sme mohli ukázať formálny proces osobného rozvoja pre zamestnancov), balíček, ako to urobiť, trainingy face to face a príležitosť ozdraviť veci by bola veľmi užitočná. Tiež vzdialená pomoc, e-learningové nástroje, sieť mentorov v meste a spätná väzba v procese mentorovania, takže by sme mohli posúdiť, či bol úspešný" (Británia MSP).

"Konkrétne ciele a usmernenia by nás povzbudili zriadiť mentoringový program. Potrebovali by sme podporu skúsenejšej osoby / kolegu na túto tému. Máme záujem o prijatie pomoci od "Stať sa mentorom na pracovisku" kvôli nastaveniu mentoringového programu." (SME Slovensko).

"Príklady iných spoločností, osvedčené postupy ... máme záujem získať podporu od" Stať sa mentorom na pracovisku "kvôli zriadeniu mentoringového programu." (Malé a stredné podniky, Belgicko)

"Finančná podpora z komory alebo vládnych programov." (Malé a stredné podniky, Turecko).

"Majitelia firmy by mali viac investovať do takých otázok, ako mentoring. Pretože naša motivácia je donekonečna zvyšovať príjmy, sekundárne a pomocné snahy sú na druhom mieste." (Malé a stredné podniky, Turecko)

"Chceme mať model, ktorý je použiteľný na náš podnik." (Malé a stredné podniky, Turecko)

"Musíme byť schopní vyhradiť na to nejaké financie. Konkurencia je príliš vysoká, a nie je ľahké rezervovať financie pre tieto činnosti." (Malé a stredné podniky, Turecko).

"Externé vedomosti, nasmerovanie, koučovanie a určenie cieľov na dosiahnutie takéhoto programu." (Malé a stredné podniky, Belgicko)

"Podpora zo strany vedúcich a líniových manažérov, majstrov, atď, a ostatných ľudí s určitou mierou zodpovednosti v spoločnosti; dostupnosť spolupracovníkov, ktorí budú zapojení do programu mentorovania, viac informácií o tom, čo je mentoring a aké sú ciele mentoringového programu, a ako funguje (návrh: info zasadnutie za účelom informovania a diskusia k tomuto problému s firmami). (Portugalsko, malé a stredné podniky)

"Ak chceme nastaviť mentoringový program, potrebujeme pomoc zvonku. Nemáme potrebné know-how. Ak existuje spôsob, ako implementovať mentorstvo na pracovisko, čo môže byť win-win situácia, sme potom určite pozvaní k tomu, aby sme zriadili takýto program (MSP, Belgicko)

• Čo by mohol byť váš ďalší krok?

• Ako by ste mohli využiť silné stránky organizácie sa tam dostať?

Kontrolný zoznam-2: Formálne a menej formálne vzdelávacie činnosti

Študijné aktivity	Od formálne k -----neformálnemu	
	• Úvodný program pre nováčikov	• Mentoring
	• Computer-based training, web-based tréning, E - learning	• Koučovanie od line manažéra
	• On-the-job školenia kolegami	• Učenie prostredníctvom vyhodnotenia a spätnej väzby: - kompetencie, hodnotenia, - funkčné konverzácie, - Hodnotiace rozhovory, rozvojové konverzácie
	• (RZ) trainee obdobie	• Učenie konzultovaním znalostných databáz
	• Re-edukačný program	• Zdieľanie "Poučení z výučby" na konci projektu alebo po vyriešení pracovného problému
Učenie na pracovisku	• Pracovný návod	• Venovanie sa prípadovým štúdiám
	• Didaktické pomôcky	• Učenie dávaním školenia kolegom
	• Oficiálne pokyny	• Benchmarking
	• Podporovaná prax	• Čítanie príručky
	• Osobné hodnotenie vývoja	• Workshopy
	• Základné a pravidelným hodnotením	...

	• Školenie v škole	• Firemné vizity
	• Profesionálne aktualizácie	• Učenie prostredníctvom vlastnej analýzy a reflexie: - pomocou osobného a profesionálneho denníka alebo záznamami realizácií a portfólií.
Učenie mimo pracoviska	• Krátke kurzy, semináre	...
	• Knihy, časopisy, videá, multimédiá, webové linky	...
	• Projektové skupiny	...

		• Diskusia s kolegami, zákazníkmi a dodávateľmi.
		• Brainstorming
		• Výmena pracovných skúseností
		• Riešenie problémov v práci
		• Tímová práca, tímové učenie
		• Špeciálne projekty, ťažké úlohy (s podporou)
		• Rotácia práce
		• Osobný networking
		• Zdieľanie znalostí a skúseností prostredníctvom vzdelávacích sietí / spoločenstiev praxe
		• Spolupráca so skúseným kolegom
		• Požiadajte o radu
		• Vyhľadávanie informácií v manuáloch
		• Pri pohľade, ako kolegovia alebo manažér vykonáva priradenie
		• Profesionálne združenia
		• Výučbové siete
		• Poradenské skupiny
		• Záujmové skupiny
		• Absolventské združenia
		• Management

› Definovanie pojmov

• "Existuje toľko rôznych pojmov (Buddy, lektor, tréner, mentor, ...) Aký termín by sme mali používať?"

• Lepšia otázka je: "Čo my, v našej organizácii, rozumieme pod pojmom "mentor"? Čo sa očakáva od mentora, za účelom realizácie cieľa mentoringového projektu?"

KROK 2 - "AKÝ JE KONKRÉTNY CIEĽ MENTORINGOVÉHO PROGRAMU" AKÁ JE CIEĽOVÁ SKUPINA?

2.2. DEFINÍCIE PROJEKTU

DEFINOVANIE CIEĽOV MENTORINGOVÉHO PROJEKTU

› Možné ciele mentoringového projektu by mohli spočívať v oblasti:

- Adekvátnej indukcie nových zamestnancov.
- Osobného a profesionálneho rozvoja mentorovaných (Dlhodobejšie rozvojové ciele súčasných zamestnancov)
 - > Mentoring môžu profitovať z mentora, ak:
 - Chcú diskusné fóra.
 - Chcú dostať prístup k bohatým skúsenostiam, znalostiam a networkingu mentora.
 - Hľadajú niekoho, kto bude napádať ich spôsob myslenia.
 - Chcú mať lepšiu predstavu o svojich osobných cieľoch a hodnotách, napríklad kto som ja, prečo som tu?
 - Vyhľadávajú rady týkajúce sa možností kariéry.
 - Sa usádzajú do novej kultúry, úlohy alebo miesta v organizácii.
 - Chcú pochopiť nepísané pravidlá alebo citlivostnú politiku.
 - Chcú získať poznatky o tom, ako predstavitelia rozmyšľajú o prioritách a smerovaní organizácie.
 - Chcú nasledovať úspešný vzor.
 - Hľadajú podporu pri presadzovaní dobrú rovnováhu medzi životom a prácou.
- Dať individuálnu podporu novým vedúcim.
- Obohatenie o vodcovské schopnosti v organizácii.
- Motivujúce a ponúkané nové príležitosti pre skúsených ľudí.
- Zvyšovanie rodovej rozmanitosti organizácie.

Cieľ mentoringového programu

Príklady z partnerských krajín:

"Pri vytvorení nového návodu pre nových / mladých zamestnancov. Tieto malé a stredné podniky majú niekoľko kancelárií s rôznymi teamleadermi. Stáva sa, že vedúci tímu a členovia tohto tímu strávili ich pracovné dni na rôznych úradoch / miestach. Vedúci tímov nemajú každodenný kontakt so svojimi členmi tímu. Aby ste mohli dať členom tímu poriadnu podporu, mentori musia byť s nimi v dennom kontakte, najmä s novými zamestnancami. (Belgicko SME)

"Nepretržitý tok vedúcich pracovníkov a zaplnenie medzery, ak chýbajú niektoré zručnosti a skúsenosti u jedincov" (Turecko veľká spoločnosť)

"Dobrá integrácia nových vodičov. Mentori sú kontaktné osoby medzi vodičmi a manažmentom." (Malé a stredné podniky, Belgicko)

"Adaptácia na našich nových zamestnancov do novej organizačnej kultúry a pracovného prostredia" (Slovensko, veľká spoločnosť)

"Na zaučenie nových zamestnancov, aby mohli začať pracovať samostatne tak rýchlo a presne, ako je to možné" (Veľký podnik, Slovensko)

"Rozvoj potenciálu zamestnancov, hľadanie talentu, transfer vedomostí, posilnenie vzťahov v rámci organizácie." (Poľsko SME)

"Benchmarkingovať osvedčené postupy" (Poľsko SME)

"Podpora a zlepšovanie vyjednávacích schopností" (SME, Slovensko)

"Na získanie názorného pohľadu a získanie nových poznatkov. Podpora zlepšenia potenciálu nových alebo menej skúsených zamestnancov (SME, Slovensko)

"Ako Mentor v oblasti vzdelávania: primárne o sebaúcte, behaviorálne dôvody alebo pomoc pri učení, ako mentor v podnikaní: praktické rady o tom, ako pestovať malé a stredné podniky, počas mentoringu pre dinner ladies a materské sestry: učiť sa dôvera a sebaúcte kvôli učeniu sa komunikácii." (Dychovky, UK)

DEFINOVANIE CIEĽOVÝCH SKUPÍN

› Možné cieľové skupiny pre mentoring:

- Noví zamestnanci, sezónni pracovníci, priebežní pracovníci, ojedinelí pracovníci, vysoké potenciály, potenciálny vedúci z menšiny alebo nedostatočne zastúpených skupín, zamestnanci prechádzajúcich na novú funkciu, existujúci zamestnanci (rozvoj talentu), kandidujúci noví lídri, skúsení vodcovia.

Cieľová skupina mentoringového programu

Príklady partnerských krajín:

Všetci novo prijatí zamestnanci dostávajú vzdelávanie a poradenstvo. Tento projekt sa nazýva "Projekt novovstupujúcich". Vedúci projektu sú určení mentorom. Okrem vedúceho tímu, mentori pomáhajú pri zoznamovaní sa nových a mladých zamestnancov s firmou a ostatnými zamestnancami.

Budúci manažéri (manažérski asistenti) (Turecko, veľká spoločnosť)

Nováčikovia v maloobchodných pobočkách - predajcovia (Slovensko, veľká spoločnosť)

Nový personál v oddelení (Veľký podnik, Slovensko)

Mladí zamestnanci, najmä študentskí asistenti (Poľsko SME)

Stredoúrovňoví manažment (Poľsko SME)

Kolegovia pracujúci v rovnakom odbore (SME, Slovensko)

Noví alebo menej skúsení zamestnanci (SME, Slovensko)

Deti a mládež s problémami správania, dospelí s nízkou dôverou a nízkou sebaúctou, malé podnikateľské a komunitné skupiny: nízka dôvera, ale predovšetkým nedostatok vedomostí v oblastiach, ktoré sú potrebné (Brass Bands, UK)

Cieľovými skupinami sú noví zamestnanci a existujúci zamestnanci (MSP, Belgicko)

Pre nových vodičov dobre sa integrovať, pre ostatných vodičov, mentori sú kolegovia, s ktorými môžu hovoriť v prípade hocijakých problémov. (Malé a stredné podniky, Belgicko).

KROK 3 - "ČO JE ÚLOHA MENTOROV, PROFIL MENTOROV A MENTOROVANÝCH? AKO SA STARÁME O VÝBER, ZODPOVEDANIE, INŠTRUKTÁŽ A ODBORNÚ PRÍPRAVU?"

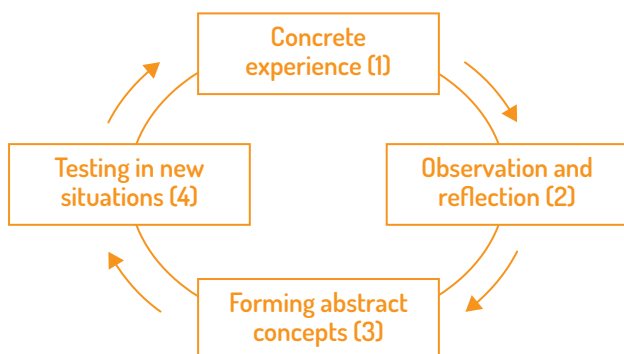
2.3. PROJEKTOVÉ PLÁNOVANIE

VYMEDZENIE ÚLOHY MENTOROV

› Úloha mentora bude do značnej miery určená účelmi programu.

Rôzne možné úlohy mentora:

- Povolenie a podpora nového zamestnanca poskytovaním vyváženého pomeru smerovania a emocionálnej podpory.
 - > Mentor podporuje sociálnu integráciu nového zamestnanca: Dáva požadované informácie, prekladá odborný žargón, odpovedá na praktické otázky, prevody noriem a hodnoty a neformálne návyky, pomáha mentorovaným spoznať kultúru organizácie, podporuje mentorovaných v networkingu v organizácii, vysvetľuje, čo sa očakáva od mentorovaných v ich novej úlohe, nabáda ich, aby kládli otázky, uľahčuje integráciu nováčikov v tíme.
 - > Poskytuje on-the-job školenia (vedomosti a zručnosti potrebné na výkon podľa požadovaných noriem a / alebo sleduje vývoj tréningového plánu nového zamestnanca).
- Koučovanie mentorovaných rozvíjaním špecifických zručnosti,
 - > Podporovať rozvoj špecifických zručnosti tým, že stimuluje mentorovaných prejsť cez KOLBov vzdelávania cyklus pre dospelých. KOLB predstavuje cyklický model skúsenostného učenia: skutočné praktické skúsenosti učenia, reflektovaním toho, čo sa stalo, študovaním teórie, plánovaním ďalšej vzdelávacej skúsenosti - akčný plán aplikovania novej teórie v praxi - kvôli učeniu / zmene správania.



Kollkov skúsenostný cyklus učenia (1975)

• Pomoc mentorovaným učiť sa z praktických skúseností tým, že ich podporujú a vyzývajú k:

- > Aktívne počúvaniu a vcitaniu sa s mentorovaným. Dávať pozor na to, čo hovorí mentorovaný, explicitne aj implicitne.
- > Povoľovať mentorovanému urobiť krok späť a pozrieť sa na ich skúsenosti.
- > neprebíhať príliš rýchlo k rozhodnutiu, odporúčaniu, akcii.
- > Kladenie reflektívnych otázok, začatie diskusií pre ďalšie skúmanie rôznych prístupov k problémom / situácií a neprebíhať príliš rýchlo k rozhodnutiu odporúčaniu alebo akcii.
- > Stimulácia mentorovaných pospájať si navzájom odlišné skúsenosti.
- > Stimulácia mentorovaného premýšľať o dôsledkoch svojho správania.
- > Pomoc mentorovaným získať vhľad do ich pocitov a motivácií.
- > Dať spätnú väzbu o správaní mentorovaným a spôsob, akým ostatní nahliadajú na toto správanie.
- > Pomoc mentorovaným, aby sa dozvedeli o situácii / zameranie na skutočný problém.
- > Otvorenie nových obzorov, hrať diablovoho advokáta, rozvoj hypotézy, stimulovať úvahy o alternatívach.
- > Spochybňovanie podvedomých predpokladov.
- > Zdieľanie svojich vlastných skúseností, rozprávanie príbehov, a ukazovať svoju vlastnú zraniteľnosť tým, že otvorene hovoríme o svojich pocitoch, pochybnostiach a poučeníach z minulosti.
- > Smerovanie diskusií od problému k riešeniu.
- > Spochybnenie mentorovaných a skúmanie možnosti.
- > Hľadanie možnosti, ako dať od praxe to, čo sme sa naučili.
- > Podporiť mentorovaných v experimentovaní, vyvíjať nové poznatky a spôsoby konania.

- > Pomáha mentorovaným identifikovať oblasti pre rast a rozvoj, poskytuje víziu, podporuje učenie v rámci profesijného rozvoja, poskytuje psychologickú podporu a poradenstvo
- > Byť vzorom
- > Osoba hovoriť o kariérnych rozhodnutiach, budúcnosti v organizácii.
- > upozorniť mentorovaného, aby si bol vedomý príležitostí.
- > Podpora riskovania v učení.
- > Poskytovanie primeranej a včasnej rady.
- > Konfrontácia negatívnych úmysly alebo správania.
- > Vedenie v kultúre a praxi organizácie.

Úloha mentora

Príklady z partnerských krajín:

Viac skúsený človek, ktorý pozná firemnú prax veľmi dobre a má pozitívne životné skúsenosti a postoje. (Turecko, veľká spoločnosť)

V prípade nových vodičov mentori vyvodlia hodnotenia na základe evaluácie určenej pre zamestnanie nového vodiča. (Malé a stredné podniky, Belgicko)

Skúsený človek, ktorý pracoval v spoločnosti dlhšiu dobu, pozná priority, zvyky, a know-how špecifické pre spoločnosť, a je lojálny k spoločnosti. (Slovensko, veľká spoločnosť)

Mentor pôsobí ako osobný tréner pre mentorovaných. Ich úloha je nielen uľahčiť vzdelávanie, ale urobiť tak osobnostným spôsobom. (Slovensko, veľká spoločnosť)

Poradca, učiteľ, tréner / kouč. (Poľsko SME)

Delegácie (použite správnych zručností na dosiahnutie cieľov, monitoring a pozorovanie, spoločné závery) (Poľsko SME)

Ak chcete zistiť silné a slabé stránky vo vyjednávacích schopnostiach a pracovať s nimi (MSP, Slovensko).

Skúsení zamestnanci dávajú menej skúseným kolegom nový pohľad, pomáhajú im zlepšiť ich potenciálny rozvoj, ich kvality, a pomáhajú vytvoriť novú hodnotu pre spoločnosť. (SME, Slovensko)

Všeobecne platí, že je to o podpore a pomoci mentorovaným vidieť hodnotu samých seba, a pomôcť im, aby sa ich vlastné rozhodnutia a definovať svoju vlastnú cestu. V podnikaní, to je viac o uľahčovaní a zdieľaní informácií (takmer ako koučovanie v niektorých ohľadoch). Jeden z nich (SME), mal všetky schopnosti, najviac znalostí, ale jednoducho nemal dôveru urobiť prvý krok. (Brass Bands, UK)

Mentor je niekto, kto dáva rady zamestnancom, keď sú také veci, ktoré nemôžu byť prediskutované s ich manažérmi. Fungujú ako maják v búrke (MSP, Belgicko)

Mentor je poradca, ktorý poskytuje podporu pre mentorovaných a ich rozvoju v rámci organizácie. Rola mentora je pomôcť mentorovaným v procese učennictva ukazujúc cesty a sprevádzajúc ich po týchto cestách. (Portugalsko, malé a stredné podniky)

Mentori sú ukotvujúce body v organizácii alebo tíme. Primárne na mentorstve je, že sa môžu ľahko zblížiť, majú čas a sú k dispozícii. Vedúci tímu sú mentormi a majú navyše vedúce funkcie. (Belgicko SME)

DEFINÍCIE PROFILU EFEKTÍVNEHO MENTORA

› Profil vynikajúceho poradcu pre každú rolu (zručnosti, postoje):

- Úloha: indukcia nových zamestnancov
 - > Má potrebné vecné znalosti a zručnosti (dôveryhodnosť)
 - > Pozná pracovné prostredie nováčika.
 - > Je schopný mať trpezlivosť s ľuďmi, s menšími skúsenosťami.
 - > načúva ťažkostiam mentorovaných.
 - > Je schopný učiť znalosti a zručnosti.
 - > Skontroluje, či jeho odkaz bol pochopený.
 - > Dáva spätnú väzbu konštruktívnym spôsobom.
 - > Je rešpektovaným nositeľom požadovanej firemnej kultúry (napr funkcie).
 - > Zaujíma na ľudí-orientovaný postoj.
 - > Chce školiť nových zamestnancov.
 - > Chápe rozmanitosť.
- Úloha: pomôcť učiť sa z praktických skúseností
 - > Má koučingové zručnosti: kladie otázky na zamyslenie, aktívne načúva, dáva konštruktívnu spätnú väzbu a štruktúrované inštrukcie, a je schopný motivovať mentorovaného.
 - > Je sebavedomý.
 - > Je optimistický.
 - > Je otvorený, pripravený zdieľať a počúvať.
 - > Má pozitívny pohľad na iných, čo výrazne zvyšuje objem naučeného, ktoré môže byť prenesené na mentorovaného.
- Úloha: pracuje na raste, pomáha k dosiahnutiu dlhodobých rozvojových cieľov mentorovaného
 - > Je poctivý a spoľahlivý.
 - > Odráža hodnoty a kultúru organizácie.
 - > Má dobré komunikačné a interpersonálne zručnosti
 - > Ukazuje zrelosť v práci a živote.
 - > Je človek na vysokej úrovni. Mal by byť známy v rámci celej organizácie, ako úspešný, niekto, na ktorého názor by sme sa spýtali.
 - > Pozná ciele organizácie, správanie vedenia, funkcie a rozhodovacie procesy organizácie.
 - > Má veľkú dávku zdravého rozumu, pozitívny prístup, a priateľskú osobnosť.
 - > Má sieť kontaktov a vplyvu.
 - > Je dosť otvorený riskovať.
 - > Je otvorený novým myšlienkam a vzdelávacím príležitostiam.
 - > Je ochotný tráviť čas nutný na prenos zručností a znalostí.
 - > Je dobrý motivátor.
 - > Je prístupný.
 - > Je ochotný zdieľať skúsenosti.
 - > Ukazuje záväzok voči mentoringovému programu.

Profil efektívneho mentora

Príklady partnerských krajín:

Menežuje zručnosti a komunikačné zručnosti, zvládne nováčikov alebo ľudí z iných oddelení bez znalosti predaja.

(Slovensko, veľká spoločnosť)

Najdôležitejšie kompetencie sú zodpovednosť a komunikačné zručnosti. Okrem toho musí byť nadšený z projektu. (Malé a stredné podniky, Belgicko)

Mentori sú ztotožnení s témou, ktorú mentorujú. Môžu dať stručné odpovede týkajúce sa ich odbornej témy, ale mohli by tiež nasmerovať mentorovaných na iné expertízy, ak diskutované témy im nie sú veľmi blízke. (Slovensko, veľká spoločnosť)

Trpezlivosť, charizma, skúsenosť a autorita (Poľsko SME)

Profesionál, skúsený v danej oblasti a je schopný zaujať postoj k rôznym zručnostiam daných jednotlivcov (SME, Slovensko)

Vlastnosti: trpezlivosť, schopnosť vysvetliť veci jednoduchým spôsobom, schopnosť vyjadriť myšlienku presne, schopnosť poradiť, schopnosť komunikovať len tie najdôležitejšie veci, schopnosť poskytnúť nový pohľad mentorovaným, mať všeobecný prehľad o procese firmy, podnikaní spoločnosti. (SME, Slovensko)

Mentori boli vybraní ako HR programami tak aj manažérom. Musí byť aktívny, ústretový a ochotný načúvať! (Malé a stredné podniky, Belgicko)

Ak chápeme mentoring ako byť oporou v koučovaní jednej osobe inou, osobné vlastnosti, ako je empatia a adaptívne komunikačné schopnosti sú kľúčové vo väčšine prípadov. Nie každý sa môže naučiť byť efektívnym mentorom, ak nemá prirodzene tieto zručnosti. Ľudia sa môžu naučiť sa správať ako efektívna poradca - napríklad v situácii liniového manažéra - ale zásadné spojenie zmierňujúce vzťah chýba. (Brass Bands, UK)

Pre nás, mentori musia byť skúsení, a často starší členovia tímu. Tento SME má niekoľko projektových vedúcich. U každého projektu je holandsky a francúzsky hovoriaci vedúci projektu. Tieto páry sa nazývajú "binomen". Binomen sú väčšinou vybraní za mentorov. (Malé a stredné podniky, Belgicko)

Mentor bol vybraný podľa kompetencií, ktoré sme potrebovali preniesť na mentorovaných (Portugalsko, malé a stredné podniky)

› Čo je profil dobrého mentorovaného (zameranie na rast)?

- Má jasnú predstavu o tom, čo chce dosiahnuť skrz tento vzťah.
- Dobrovolne vstupuje a zostáva vo vzťahu.
- Preberá zodpovednosť za svoj vlastný rozvoj.
- Odvažuje sa skúmať samého seba kriticky.
- Je úprimný a otvorený vyjadriť svoje pocity a myšlienky / nápady.
- Je pripravený zdieľať zlyhania.
- Ukazuje otvorenosť voči spätnej väzbe a učeniu.
- Podporuje vzťah so svojim mentorom.
- Počúva radu mentora, necháva si dostatok času, aby zvážil všetko, a kladie otázky.
- Vychádza, s pomocou mentora, mimo svoju vlastnú zónu pohodlia.
- Hovorí mentorovi, ktorého rady mu pomohli a prečo.
- Neposudzuje hodnoty týkajúce sa skúsenosti a voľby mentora.
- Rešpektuje čas a ďalšie povinnosti mentora.
- Je triezvy vo svojich vlastných očakávaniach.
- Povie, keď nie sú splnené očakávania.
- Udržiava dôvernosť mentoringových rozhovorov.
- Dáva niečo mentorovi.
- Je lojálny.
- Je talentovaný.
- Mohol by to byť budúcnosť manažér.
- Chápe cieľ mentorovania.
- Je otvorený pre vedenie.
- Je ochotný pracovať na osobnom a profesionálnom rozvoji.
- Je ochotný vytvoriť pridanú hodnotu pre spoločnosť

Profil dobrého mentorovaného

Príklady z partnerských krajín:

Otvorená myseľ a mentalita. Pripravenosť prijať nasmerovania od viac skúsených ľudí. (Malé a stredné podniky, Belgicko)

Talentovaný, zvyčajne mladý a má dobré kariérne vyhliadky napr budúci manažérov. Dobrý prístup k spoločnosti, hľadá rýchly vývoj a propagáciu (Turecké / Slovensko veľké spoločnosti).

Mentorovaný vo všeobecnosti rozumie mentoringovým zasadnutiam, a preto dáva pozor po celú dobu. (Slovensko, veľká spoločnosť).

Nedostatok skúseností, ale túžba získať nové vedomosti a zapadnúť do tímu. Ochotní prijať nový pohľad na svoje problémy, a túžba podieľať sa na programe. (Poľsko SME).

Základné vlastnosti. (Poľsko SME)

Skúsený vo svojej práci, rozumie, čo sa od neho vyžaduje. (SME, Slovensko)

Dúfame, že sú otvorení pre inšpiráciu. (Malé a stredné podniky, Belgicko)

Žiadne špecifické vlastnosti. (Malé a stredné podniky, Belgicko)

Otvorenosť pre vedenie. Ochota pracovať na vlastnom osobnom a profesionálnom rozvoji a ochota vytvoriť pridanú hodnotu pre spoločnosť. (SME, Slovensko).

Mentorovaní potrebujú pomoc od mentora na zhodnotenie samých seba. Majú nedostatok dôvery, alebo len potrebujú ten extra príhovor; iným spôsobom, ktorý by bol veľmi odlišný. Potrebujú niekoho, kto by ich vypočul, potrebujú podporu a poradenstvo (Brass Bands, UK)

Veľmi sa zaujíma o učenie, dynamický, zodpovedný, dobrá úroveň v získavaní nových zručností. (Portugalsko, malé a stredné podniky)

SELEKTÍVNY PROCES

› Ako vybrať mentorov?

• Dobré kandidáti už zvyčajne vykonávajú úlohu mentora len viac neformálnym spôsobom!

• Najprv oznámte cieľ mentoringového projektu, úlohy a požadovaný profil mentorov, a ako budú mentori podporovaní (budú mať dostatočne dlhý čas, školenia, podporu z HR atď.) pred tým ako sa spýtate na dobrovoľníkov.

• Dovoľávajte sa dobrovoľníkov a vyberte vhodných žiadateľov (informujte neúspešných kandidátov, prečo nie sú vybraní alebo pripravte s nimi plán rozvoja, aby sa stali mentormi neskôr). Dovoľávajte sa manažérskych nominácií (líniovní manažéri poznajú svojich ľudí najlepšie).

› Ako vybrať mentorovaných

• Hlavným kritériom pre výber mentorovaných by malo byť, že sú motivovaní rozvíjať alebo zväčšiť si kompetencie prostredníctvom intenzívneho vzťahu s ich mentorom.

Ako vybrať mentorov

Príklady z partnerských krajín:

V rámci spoločnosti (Turecko veľká spoločnosť)

Regionálnymi manažérmi predaja (Slovensko, veľká spoločnosť)

Na základe ich skúseností (Slovensko, veľká spoločnosť)

Prvý a kľúčový mentor je vlastník a predseda predstavenstva / v tej istej osobe / , pretože je najskúsenejšou osobou (Poľsko SME)

Berieme do úvahy skúsenosti a postavenie v organizačnej štruktúre (Poľsko SME)

Všetci skúsení kolegovia sú zapojení do úlohy mentora. Zdieľajú zodpovednosť a znalosti. Je to tiež spôsob školenia pre nich samých (SME, Slovensko)

Je to moja práca, som dobrovoľník (Brass Bands, UK)

PÁROVACÍ PROCES (MATCHING)

› Ako spárovať mentorov a mentorovaných?

• Môžete ísť cestou hľadania buď podobností alebo rozdielov. Mentoringové vzťahy ponúkajú najväčšie príležitosti na učenie, keď je nájdená "tá správna medzera" v skúsenostiach. Ak je rozdiel v skúsenostiach príliš malá, mentor a mentorovaný si budú môcť navzájom povedať len veľmi málo. Ak je rozdiel príliš veľký, potom je tu nebezpečenstvo, že skúsenosti mentora nebude relevantná pre mentorovaného.

• Existuje niekoľko prístupov zblížiť dohromady rôznych hráčov v mentoringovom vzťahu: Môžete spárovať dvojice objektívne ako vedúci programu alebo umožniť skupine spárovať samých seba navzájom (snáď aspoň na uvádzacej akcii, kde sa mentori a mentorovaní môžu stretnúť a zblížiť sa.

- › Mentori nových zamestnancov (skúsenejší kolega v rovnakom oddelení) sú vo všeobecnosti vyberaní.
- › Ak je kladený dôraz na rast mentorovaného (keď je zámer vytvoriť dlhodobé vzťahy, kde je stupeň znášanlivosti medzi mentorom a mentorovaným veľmi dôležitý) proces sa začne vtedy, keď si zvolia rôzne strany samých seba navzájom za partnera. Ak sa v praxi potenciálny mentor a mentorovaný nedostatočne poznajú na to, aby bol dosiahnutý výber navzájom, potom jeden by sa mal prispôbiť, niekto však bude pravidelne vyhodnocovať a budovať možnosti pre úpravu v zložení partnerov.
- › Dôvera je veľmi dôležitá v rámci mentoringového vzťahu (z tohto dôvodu sa človek rozhodne skôr pre individuálny koučing, kde je cieľom priateľský vzťah, skôr než kde sú dvaja ľudia, ktorí stoja v priamom hierarchickom vzťahu medzi sebou. Mentorovaný nemôže byť závislý na mentorovi, pokiaľ je pravdepodobné, že bude medzi nimi konkurencia).
- › Pri výbere mentora, niekto by mal vždy zohľadňovať konkrétny osobný rozvojový cieľ mentorovaného.
- › V menších spoločnostiach niekto musí pracovať niekedy s ľuďmi, ktorých má.
- › Keď mentoringový systém je napríklad zameraný na profesijný rozvoj, mentor je zvyčajne manažér z inej časti organizácie. Líniový manažér chce získať zameraných na výsledky pre jeho / jej oddelenie. Je možné, že tento cieľ by nebol zlučiteľný s cieľom mentora na pomoc mentorovaným rozvinúť svoj vlastný potenciál, istotne ak by to znamenalo, že osoba opustí oddelenie.

Párovanie mentorov a mentorovaných

Príklady z partnerských krajín:

V závislosti na ich technické zhody za prvé. Potom, ich pozície / oddelenie / funkčné podobnosti sú prevažujúce (Turecko, veľká spoločnosť)

HR pozýva zvoleného mentora na posúdenie, či on / ona chce prijať mentorstvo. (Malé a stredné podniky, Belgicko)

Na základe ich predajných zhôd a porozumenia postupov na prvom mieste (Slovensko, veľká spoločnosť)

Mentori a mentorovaní sú prispôbení podľa popisu práce a zodpovednosti (Slovensko, veľká spoločnosť)

Neexistujú žiadni dosť skúsení mentori, takže tieto výzvy spočívajú na manažéroch oddelení. (Poľsko SME)

Boli rozdelené prostredníctvom oddelení a spoločných cieľov (napr obchodu, výroby, financií a správy) (Poľsko SME)

Náhodný výber (SME, Slovensko)

Spárovanie nie je dôležité. Rozhodujúce je nájsť spôsob, ako spolupracovať na dosiahnutí cieľa (SME, Slovensko)

Niekedy skrz reklamu, moju pracovnú úlohu, alebo neformálne príležitosti nájsť afinitu. (Brass Bands, UK)

Žiadne zvláštne spojitosti medzi mentormi a mentorovanými (MSP, Belgicko)

Obaja sú si podobní podľa úrovne kompetencií potrebných na výkon práce, kvôli skutočnosti, že oddelenie vývoja musí byť posilnené novými spolupracovníkmi. (Portugalsko, malé a stredné podniky)

Skúsení zamestnanci rovnakých projektov sú porovnávaní s mentorovanými (MSP, Belgicko)

BRIEFING A VZDELÁVANIE

› Prečo vzdelávanie?

- Odborná príprava dáva signál účastníkom, že organizácia stojí za programom mentoringu, a je presvedčená, že úspešný priebeh vzdelávania je dôležitý.

- Školenia takisto zabezpečujú vývoj inštruktážnych zručností a dávajú účastníkom možnosť vyjadriť obavy a klásť otázky.

- Navyše, všetci dotknutí ľudia získať potrebné dokumenty a pokyny, ktoré využijú počas mentoringového vzťahu.

› Aké školenie je potrebné pre mentorov pre nových zamestnancov? Aké témy by mali byť pokryté?

- Mentoring pre nových zamestnancov.

- Úloha mentora.

- Čo nováčikovia očakávajú, keď vstúpia do našej organizácie.

- PRE a PROTI pri uvádzaní nových kolegov.

- Stanovuje a hodnotí vzdelávacie ciele (sledovanie priebehu tréningového plánu pre nových zamestnancov)

- Výučba zručnosti.

- Pochopenie významu štýlov učenia; uznáva, že existujú rôzne preferované štýly učenia a byť si vedomý vlastného preferovaného štýlu učenia s cieľom pomôcť iným učiť sa čo najefektívnejším spôsobom.

- Rozvoj koučingového prístupu a koučingových zručností
Pochopiť význam vnímavému prístupu a naučiť sa používať balík nástrojov (ratingovú stupnicu, dotazníkové techniky, jadrové kvadranty, sféry vplyvu), ktorý je založený na tomto spôsobe koučovania.

- Znalosť a využitie preferovaného myslenia / osobnostných štýlov na realizáciu efektívnejšieho koučingového vzťahu s mentorovaným.

- Ovpływňovanie zručností (v nehierarchickej polohe).

- Ako sa vysporiadať so zložitým správaním.

› Aké školenia je potreba pre mentorov (a mentorovaných) tam, kde je dôraz na rast? Témy?

- Čo je mentoring, čo nie je mentoring.

- Reflektovanie na mentoringové skúsenosti.

- Predpoklad huntingu.

- Ciele mentoringového programu.

- Úlohy a zodpovednosti.

- Profil efektívneho mentora a mentorovaného.

- Proces mentorovania (životný cyklus mentoringového vzťahu).

- Vybudovať efektívny mentoringový vzťah, kontrolovať pokrok, uzavretie.

- Stretnutia.

- Techniky a zručnosti (koučingové zručnosti, ktoré definujú a vyhodnocujú SMART vzdelávacie ciele, byť si vedomý rôznych učebných štýlov, reflexia na vlastný komunikačný štýl).

- Simulácie a precvičovanie niektorých typických mentoringových konverzácií (pre mentorov)

- Dokumenty a inštrukcie používané počas mentorového vzťahu.
Napríklad:

- › Reflektívny formulár pre mentorovaných (vyplniť a dať mentorovi pred každým mentoringovým zasadnutím):

- Dátum, téma

- Čo som chcel dosiahnuť od posledného mentoringového stretnutia?

- Čo som skúsil konkrétne?

- Ako sa v tom cítim?

- Čo šlo dobre?

- Čo nešlo dobre?

- Otázky / poznámky od môjho mentora.

- Výhody pre mentora, mentorovaného, organizáciu

- Nefunkčné mentoringové vzťahy, typické úskalia mentoringového vzťahu

Čo tréning ponúkol účastníkom

Príklady z partnerských krajín:

Spustenie školenia o mentoringovej koncepcii a očakávania do budúcnosti z oboch strán (Turecko, veľká spoločnosť)
Školenia pre nových zamestnancov (Slovensko, veľká spoločnosť)

Komunikačné školenie. Mentori sa oboznamovali témou na dennej báze, takže majú dôkladný vzhľad do tejto témy, čo má veľkú cenu pre novoprichádzajúcich. Problém je s komunikáciou ako prekážkou - ako urobiť pracovný žargón jednoduchší a zrozumiteľnejší pre novo prichádzajúcich (Slovensko, veľká spoločnosť)

Riešenie problémov pomocou brainstormingu, tímová práca, zvyšovanie kvalifikácie súvisiacej s výkonom povinností (Poľsko SME)

Základ: čas riadenia, delegovanie právomocí a komunikácie (Poľsko SME)

Vzdelávanie vo vyjednávacích schopnostiach (SME, Slovensko)

Uvedenie do bázy spoločnosti, ad-hoc školenia potrebné pre day-to-day agendu, pre pochopenie obchodných aktivít a procesov v spoločnosti (SME, Slovensko)

Dostal som diplom za mentoring: školenie vám poskytne niektoré techniky, ale nebolo to tak užitočné, ak už mentor dopredu nedisponoval potrebnými osobnými vlastnosťami. (Brass Bands, UK)

Nič (MSP, Belgicko), Nič (Portugalsko, malé a stredné podniky)
Všetci mentori absolvovali 3 dňový kurz s názvom "Peterschap" (malé a stredné podniky, Belgicko)

Naplánovali sme individuálnu vzdelávaciu dráhu pre každého zamestnanca. Berieme do úvahy vek, iné pracovné skúsenosti, individuálne potreby a nastavíme školenia. (SME, Belgicko)

KROK 4 - "AKÁ PRIEBEŽNÁ PODPORA BUDE PONÚKANÁ? AKO UDRŽAŤ MENTOROV MOTIVOVANÝCH? AKO BUDE PROGRAM HODNOTENÝ?"

2.4. PROJEKTOVÁ IMPLEMENTÁCIA

BUDOVANIE VZŤAHU MEDZI MENTOROM A MENTOROVANÝM

› **Mentoring je vzťah. Mentorovaný a mentor spolupracujú na vývoji mentorovaného.**

› **Aké sú ingrediencie pre úspešné vzťahy?**

• Efektívni mentori a mentorovaní potrebujú nejakú dobu, aby sa spoznali navzájom, hovorili o mentoringu, zdieľali informácie o štýloch učenia, stanovili hranice vzťahu, vzájomne sa dohodli na cieľoch vzťahu, na harmonograme zasadnutí, na časovom rámci pre vzťah (s pravidelnými revíziami), vyhodnotili, ako dobre pomáha ich vzťah k plneniu cieľov, aby diskutovali o dôvernosti (byť zraniteľný, napriek tomu v bezpečí, v ťažkých rozhovoroch), preukazovať si úctu k sebe navzájom.

• Ak sú obe strany schopné slobodne a úprimne sa vyjadrovať o silných a slabých stránkach, cieľoch a záujmoch, učenie sa významne posilní.

• Mentoring ovplyvňuje zdieľanie. (Efektívne zdieľanie zahŕňa volhé prejavenie myšlienok, názorov, predstáv, nápadov, zážitkov, tušení, techník a vzájomného učenia sa)

› **Trvanie mentorovania?**

• Doba trvania mentorského vzťahu je závislá na definovanom ciele a cieľovej skupine.

› Trvanie mentoringového vzťahu pre nových zamestnancov je obmedzené. (napríklad obmedzený na indukčnú / skúšobnú dobu, lehotu)

› Mentoringové vzťahy založené na dlhodobých rozvojových cieľoch mentorovaného člena tímu by mali trvať tak dlho, dokým mentorovaný stále potrebuje vývoj v tejto oblasti.

› **Ako naštartovať, menežovať a uzavrieť vzťah s mentorovaným?**

• Nadviazanie kontaktu

• Contracting

• Pokrok

• Uzavretie

› Mentoringové ciele dosiahnué, pohybovanie sa na menej formálnom / viac osobnom vzťahu alebo koniec vzťahu.

SPUSTITE VZŤAH

› **Ako naštartovať mentoringový vzťah (mentoring pre nových zamestnancov)?**

• Zoznámenie sa navzájom.

• Vysvetľovať novoprichádzajúcim, ako budete spolupracovať.

• Diskutovať o učebných cieľoch, ktoré je potrebné dosiahnuť (individuálny tréningový plán s potrebnými právomocami na výkon podľa štandardu v práci)

• Osnova spolupráce s priamym nadriadeným a kolegami.

• Zosnovovať váš vplyv so zreteľom na pravidelné rozhovory týkajúce sa vývojového procesu učenia (konečná evaluácia je zodpovednosťou nadriadeného).

• Vytvorenie stretnutia týkajúceho sa spolupráce.

• Komunikovať, keď zistíte, že je potrebná koordinácia s líniovým manažérom: stimulácia nováčika na prijatie opatrení v tejto oblasti.

• Skicovanie doby trvania obdobia, počas ktorého prebieha mentoringová úloha, kedy a ako uplynie táto lehoty.

• Veriť v možnosti mentorovaných a ukazovať to.

• Uzatváranie zmlúv o diskretnosti vo vzťahu:

- > Napríklad dohodnúť sa, či je potrebná konzultácia s líniovým manažérom mentorovaného ohľadom priebehajúceho pokroku.
- > Dohodnúť sa, že osobné aspekty, ktoré sú diskutované (napr. pochybnosti, neistoty, obavy, ťažké kroky v učení, osobné skúsenosti v práci ...), sú dôverné a budú zdieľané len s manažérom na výslovnú žiadosť a / alebo v dialógu s mentorovaným.

• Ochrana integrity a mať jasno, čo je úlohou mentora.

› Ako naštartovať vzťah mentoring (so zameraním na rast súčasných zamestnancov)?

• Nadviazanie kontaktu

- > Zoznámenie sa navzájom.
- > Oceniť rozdiely v štýle (učenie sa z rozdielov)
- > Rozprávanie osobného príbehu vo všetkých jeho rozmeroch:
 - Sociálne: priebeh kariéry - rodinné okolnosti - záujmy mimo prácu.
 - Kariérne ambície: čo oceníte / považujete za menej atraktívne vo svojej práci a prácu v tejto organizácii - Kde chceš byť za 5 rokov - vaše najdôležitejšie realizácie / neúspechy - vašu predstavu úspechu.
 - Ciele pre rozvoj: ako mentorovaný môže rásť v súčasnom zamestnaní, a s ohľadom na budúce funkcie.
 - Hodnoty, životné ciele.

• Definovanie mentoringových cieľov (zmluvné)

- > Nastavenie očakávaní.
- > Definovanie SMART učebných cieľov, akčného plánu a míľnikov.
- > Nastavenie počiatočnej lehoty pre vzťah na základe aktuálnych potrieb a cieľov mentoringového vzťahu.

> Vymedzenie toho, aké predmety / otázky nebudú prerokované.

> Definovanie úloh a zodpovednosti.

> Dohodnutie sa na pláne stretnutí. Kedy sa stretnúť, ako komunikovať (tvárou v tvár, prostredníctvom e-mailu, telefonicky ...), koľko schôdzok.

> Definovanie časovej investície mentora.

> Tvorba dohôd týkajúcich sa diskretnosti v rámci mentoringového vzťahu (otvorenosť, dôvera!)

- Pre konzultáciu ohľadom profesijného rozvoja s líniovým manažérom môže byť nevyhnutné (ak sa to týka napríklad plánu rozvoja / zmluvy).

> Nastavenie pravidelných hodnotení na posúdenie, ako dobre vzťah plní svoje ciele.

> Zhromažďovanie kontaktných informácií od mentora a mentorovaného.

> Tvorba dohody o tom, ako ukončiť vzťah, bude splnený alebo neuspokojujúci.

> Uzatvorenie zmluvy (so "zelenou" od líniového manažéra).

PRIEBEH MENTORINGOVÉHO ROKOVANIA (ZAMERANIE NA RAST)

› Čo robiť v priebehu mentoringového zasadnutia:

• Podporovať vzťah.

• Definovať ciele vzdelávania.

• Objavovanie predmetu a otázných vecí

> Mentor sa pozerá na predmety z pohľadu mentorovaného.

- Možné predmety:

sebarozvoj, plánovanie kariéry, príležitosti, alternatívy, taktické prístupy, kultúra, trendy, politika, správanie a vplyv, úspechy a neúspechy, skúsenosti zo vzdelania, zručnosti a potreby, obavy a pochybnosti, záujmy, rovnováha práca/ život, pracovné hodnoty.

- > Pre poradcu NIE JE výzvou okamžite posúdiť, poradiť alebo spustiť akciu.
- > Mentor stimuluje myslenie a učenie sa mentorovaného kladením otázok.
- > Mentorovaný počúva spätnú väzbu a konštruktívne nápady.
- Zhrnutie a robenie stretnutí týkajúcich sa vzdelávania
 - > Z začať opatrenia a zhrnúť diskusiu.
 - > Mentee ukazuje záväzok učiť sa. On / ona súhlasí s tým, aby ďalej rozmýšľal o tejto téme a prijal opatrenia.
- Hodnotenie efektivity stretnutia
 - > Tento krok je nevyhnutný pre učenie a získanie optimálnej návratnosti investícií mentoringového vzťahu. Mentor a mentorovaný sa pozerajú aj na obsah aj na pokrok:
 - Čo šlo dobre? Prečo?
 - Čo nešlo dobre? Prečo?
 - Čo sme sa naučili?
 - Čo budeme robiť inak nabudúce ?
- Organizácia periodického vyhodnotenie mentoringového vzťahu:
 - > Odporúča sa vykonať úplné vyhodnotenie vzťahu a pokroku zo strany mentorovaného, aspoň každých 4-6 mesiacov, aby sa zabezpečilo, že sú stále dosahované benefity.
 - Konajú sa stretnutia podľa plánu? Vydávajú dost' času a energie na tieto mentoringové sedenia?
 - Aké predmety sú už pokryté? Aké úspechy boli dosiahnuté mentorovaným s podporou mentora?
 - Preukazujú všeobecný rast smerom k dosiahnutiu stanovených rozvojových cieľov? Existujú merateľné výsledky alebo prínosy zo vzťahu?
 - Sú spokojní s mentoringovým vzťahom? Cítia sa byť voľní v zdieľaní myšlienok a nápadov? Existujú ďalšie body na zlepšenie?
 - Očakávajú, že pokračovanie vzťahu bude vytvárať stále viac príležitostí k učeniu?
 - Sú možné problémy vo vzťahu vyriešené zodpovedajúcim spôsobom?
- Organizovanie záverečného hodnotenia na konci mentoringového vzťahu:
 - > Povoľiť mentorom a mentorovaným kritické a otvorené retrospektívne zhodnotenie vzťahu, poučiť sa pre budúcnosť.
 - Mentor a mentorovaní by sa mali pýtať na nasledujúce otázky:
 - Čo dosiahol mentoringový vzťah pre nás oboch? Vráťane očakávaných a neočakávaných výsledkov (zmeny vo vedomostiach, správanie, úlohy ...)
 - Vari vzťah nedosiahol niečo, čo bolo očakávané na začiatku? Ak áno, prečo nie?
 - Aké sú budúce potreby rozvoja mentorovaného?
 - Existujú ďalšie rozvojové ciele, kde by mohli pomôcť ostatní mentori?
 - Odporúčania pre ďalší rozvoj.

PODPORA MENTOROV

› Ako poskytovať mentorom neustálupodporu (HR)?

- Vytvorenie návodu pre mentorov.
- Briefing mentorov na ich úlohy.
- Definovanie jasného vymedzenia rôznych úloh: mentor - líniový manažér: úlohy a zodpovednosť každého z nich.
- Organizovanie školení.
- Organizovanie seminárov o niektorých témach mentorovania.
- Koordinácia správ o mentoringových zasadnutiach.
- Uľahčenie stretnutí (mentorov / mentees).
- Podpora mentorov, ktorí potrebujú podporu.

Prebiehajúca ponúknutá podpora

Príklady z partnerských krajín:

Štvrtročná cross evaulácia HR oddelením, nasledovaná akciou, ak je to potrebné (Turecko, veľká spoločnosť)

Vyhodnotenie HR oddelením, po 2 mesiacoch skúšobnej doby (Slovensko, veľká spoločnosť)

Mentori ponúkajú ich "non stop" dostupnosť (Slovensko, veľká spoločnosť)

Podpora v krízovej situácii, koučovanie a spoločné riešenia aktuálnych problémov (Poľsko SME)

Prebiehajúce rady, podpora a pomoc v rôznych oblastiach a rôznymi spôsobmi. Pracovať ako tím; Pomoc navzájom dosahovať vysoko kvalitné výsledky. Back-to-back spätná väzba je zásadná. (SME, Slovensko)

Zakaždým odlišne, keby som podporoval dieťa, 5 minút denne by bolo lepších ako pol hodiny týždenne. Je veľmi dôležité dodržiavať sľuby.

U dospelých je veľmi dôležité komunikovať jasne a pravidelne. Je tiež veľmi dôležité zostať podporovaní aj po skončení programu. (Brass Bands, UK)

Dať im toľko spätnej väzby, koľko je len možné. Ich zapojenie do operačného plánovania. (Malé a stredné podniky, Belgicko) Nič (Portugalsko, malé a stredné podniky)

› Ako motivovať mentorov?

- Uznanie prispievania mentorov
- Oznámení výsledkov mentoringu počas výročnej večere
- Networkingové stretnutia medzi mentormi.
- Zdieľanie stretnutí (výmena skúseností medzi mentormi)
 - › Mentori by mohli vyplniť reflexné listy po každom mentoringovom stretnutí, na ktorom si zaregistrujú svoje skúsenosti, ktoré si zoberú so sebou na zdieľané stretnutie:
 - Dátum, predmet

- Čo chcem dosiahnuť v tomto mentoringovom vzťahu s mentorovaným?
- O čo som sa snažil na tomto stretnutí?
- Čo som dosiahol? Ako vnímam samého seba ako výsledok?
- Čo šlo dobre?
- Čo šlo menej dobre?
- Aké otázky či pripomienky mám vziať so sebou na budúce mentoringové sedenie?

Motivácia mentorov

Príklady z partnerských krajín:

Dostávajú navyše finančnú kompenzáciu (Turecko, veľké spoločnosti)

Sú motivovaní tým, že dostanú šancu zabezpečiť mentoringový program pre ďalšie skupiny nových zamestnancov a dostávajú nejaký bonus (Slovensko, veľká spoločnosť)

Hlavný mentor v spoločnosti je vlastník a predseda predstavenstva / v jednej osobe /, pretože je to najskúsenejší správca a spoločnosť je relatívne malá. (Poľsko SME)

Začať outsourcingovým auditom, potom pracovať so spoločnými cieľmi a vyhláseniami úloh každého zo zúčastnených (PoľskoSME) Mentori sú dostatočne motivovaní tým, že byť v roli mentora je osobný benefit pre neho samého (SME, Slovensko)

Pre mňa ako mentora to bolo obrovské uspokojenie, pretože to pomáha ľuďom praktickým spôsobom, a tiež mi to umožňuje využívať zručnosti, ktoré najlepšie využívam. (Brass Bands UK)

Oddelenie Retailu a Technológií mentorovaných prečítalo novoročný list svojim mentorom na novoročnej recepcii a boli odmenení malým darčekom. (Malé a stredné podniky, Belgicko)

Naši mentori sú motivovaní predstavením sa mentorovaných. Nemáme skúsenosti, musíme nejakým spôsobom motivovať špeciálne. Mentorovaní sú často vďační za ich vedenie a pravdepodobne budú sami mentormi v budúcnosti. Odmenou je pekná atmosféra medzi mentormi a mentorovanými a všetkými zamestnancami všeobecne. (Malé a stredné podniky, Belgicko)

PRAVIDELNÉ HODNOTENIA

› Hodnotenie počas mentoringu nových zamestnancov

- Vyhodnotenie on-the-job tréningu pre nových zamestnancov, s odporúčaniami.
- Pravidelné vyhodnocovacie zasadnutia (vývoj tréningového plánu, spätná väzba od mentorovaných) počas mentoringového obdobia nového zamestnanca, s odporúčaniami.

› Pravidelné hodnotenie príslušníkmi mentoringového systému so zameraním na rast

- Pravidelný kontakt facilitátora s účastníkmi?
- Páry sa stretli aspoň minimálny počet razov, koľkokrát?
- Schôdze a konkrétne aktivity hodnotené a diskutované dvojicami?
- Používa sa čas pre mentoring podľa naplánovanej doby?
- Facilitátor schopný radiť / podporovať páry?
- Bežné problémy / úskalia hlásené?
- Vedľajšie účinky hlásené?
- Odporúčania.

Hodnotenie cez pravidelné recenzie

Príklady z partnerských krajín:

Štvrťročne (Turecko, veľká spoločnosť)

Po 2 mesiacoch (Slovensko, veľká spoločnosť)

Áno (Slovensko, veľká spoločnosť)

Počas periodického hodnotenia (Poľsko SME)

Nie (SME, Slovensko)

Pravidelná spätná väzba (SME, Slovensko)

Áno (Brass Bands, UK)

Áno, po 1 mesiaci a po 3 mesiacoch (MSP, Belgicko)

Všetko išlo doteraz hladko. Jediná vec, pri ktorej budeme musieť byť opatrní, je, že nebudeme používať rovnakého mentora zakaždým. To by mohlo demotivovať ostatných mentorov. (Malé a stredné podniky, Belgicko)

Nie (Portugalsko, malé a stredné podniky)

Ak noví členovia začínajú, sú automaticky sledovaní ich tímovými vedúcimi a mentormi v priebehu prvých mesiacov. Prípadné problémy sa stávajú pracovnými bodmi. (SME, Belgicko)

Hodnotenia na konci

Príklady z partnerských krajín:

Výsledky sú kontrolované pre vyhodnotenie (osoba podporovaná, úspešná? atď.) (Tureckoveľká spoločnosť)

Výsledok v hodnotiacej správe (Slovensko, veľká spoločnosť)

Spätná väzba od nových zamestnancov (Slovensko, veľká spoločnosť)

Áno (Slovensko, veľká spoločnosť)

Nie (Portugalsko, malé a stredné podniky)

Spätná väzba od kontaktu (prenos poznatkov a motivácia nových zamestnancov a sledovanie ich práce dopadli dobre. Problémy / úskalia: Vyplniť medzeru medzi teóriou v oblasti školstva a každodennou pracovnou praxou v organizácii, veľmi veľa informácií, ktoré musia byť odovzdané príliš veľkému počtu novoprijatých v jednom období, vyžaduje tréning) (Poľsko SME)

Spätná väzba od kontaktu: motivácia išla veľmi dobre, personál je veľmi motivovaný; Problémy / úskalia: nedostatok kompetencií mentorov, funkcií, ktoré by mentori mali mať (Poľsko SME)

Áno (SME, Slovensko)

Pravidelné revízie KPI (SME, Slovensko)

Áno. Hodnotenie od mentorovaných bola zhromaždené na konci každej relácie. (Brass Bands, UK)

Robíme odchodové rozhovory, keď ľudia opúšťajú spoločnosť, a to je jednou z tém, ktorá sú preberaná. (Malé a stredné podniky, Belgicko)

Hodnotenie sa vykonáva na konci každého programu. (Malé a stredné podniky, Belgicko)

Neexistuje ozajstný koniec medzi mentormi a mentorovanými. Po niekoľkých mesiacoch, mentorovaný je riadne integrovaný a puto medzi nimi sa zvyšuje prirodzeným spôsobom, hoci to už nie je viac naozaj nutné. (Malé a stredné podniky, Belgicko)

Podľa oboch mentorov a mentorovaných proces mentoringu prebieha, ako sa očakávalo, vytvorili loajálny vzťah, dôveru a empatiu. Jediný problém, ktorý bol spomenutý bola skutočnosť, že mentor nebude mať náležitý čas venovať sa procesu, aby sa oznámili všetky potrebné informácie, ktoré mentorovaný bude presne potrebovať k výkonu svojej práce. (Portugalsko, malé a stredné podniky)

2.5. ZAKONČENIE MENTORINGOVÉHO PROJEKTU

› Z hľadiska organizačného pohľadu, formálne mentoringové programy by mali mať konečnú dĺžku. (Niektoré páry sa rozhodnú pokračovať vo vzťahu mimo formálneho programu). Je dôležité, aby sa účastníci dobrovoľne držali záväzku, že je len pre určité časové obdobie. Ak neexistuje žiadne formálne uzavretie vzťahu, nemá zmysel robiť uzáver.

› Formálne stretnutie ktorá uzatvára mentoringový vzťah umožňuje účastníkom vyjadriť svoju vďačnosť voči svojmu partnerovi, uznať prínos, ktorý mentori urobili pre organizáciu, a znamená koniec formálneho vzťahu a úsilia.

• Zdieľanie významných okamihov a zážitkov (príbehov)

• Oslava

› Uznanie príspevku a odmeňovanie mentorov a mentorovaných (najmä mentorov, ktorí by mohli mať menej hmatateľné zisky z účasti na tomto programe)

– Napríklad: distribuovať "ocenenie pre mentorov" (osvedčenie, pamätná doska, článok v podnikovom spravodajcovi alebo poďakovanie od významných leadrov vo vnútri spoločnosti).

› Vykonať vyhodnotenie mentoringového projektu (vyhodnotiť úspešnosť mentoringového projektu), vrátane:

• Propagačného programu.

• Podpora zo strany koordinátora programu.

• Úlohy všetkých zúčastnených strán.

• Výber a spárovanie.

• Školenia, kompetencie mentorov.

• Dosiiahnuté vzdelávacie ciele (úspech učenia, zmena vo výkone).

• Realizované výhody pre mentorovaných.

• Vplyv mentoringového programu. Návrh investícií?

• Záznam skúšok (významných okamihov a skúseností) mentorov / mentorovaných.

› Zastaviť alebo spustiť nový projekt

• Dobré uzavretie mentoringového projektu môže byť odrazovým mostíkom pre ďalší projekt. Skúsenosti a informácie, ktoré sú teraz dostupné, môžu uľahčiť organizáciu budúceho projektu, a zvýšiť jeho kvalitu.

› Následné hodnotenie

• Ak chcete získať presné údaje o úspechu a vplyve tohto programu, je potrebné pokračovať v procese hodnotenia po dobu minimálne jedného roka po jeho formálnom uzatvorení. Avšak, len málo organizácií je pripravených dospieť do procesu hodnotenia až v takomto rozsahu.

Výhody

Príklady z partnerských krajín:

Pre mentorovaných:

– vzostup v kratšom čase (Turecko, veľká spoločnosť)

– rýchlejší pestovanie predajných zručností (Slovensko, veľká spoločnosť)

– praktické skúsenosti a tipy (SME, Slovensko)

– zvyšovanie kvalifikácie, získavanie vedomostí, získavanie praktických zručností, podpory a starostlivosti (Poľsko SME)

– zlepšovanie zručností a možnosti propagácie (Poľsko SME)

– učiť sa konaním a pozorovaním, ktoré ich robia oboznámenejšími s rýchlejšim rozvojom (Slovensko, veľké spoločnosti)

– posilňuje ich a pomáha im dostať sa ďalej v živote. (Brass Bands, UK)

Pre organizáciu:

– investovať do ľudí kvôli lepšiemu riadeniu a celkovej úspešnosti (Turecko, veľká firma)

– oni môžu poznávať v krátkej dobe, ak budú pokračovať v investíciách do najatých ľudí (Slovensko, veľká spoločnosť)

– viac skúsených pracovníkov všeobecne, zamestnanci získavajú dojem, že organizácia sa stará o ich osobný rozvoj (SME, Slovensko)

- dlhodobý proces učenia pre všetkých zamestnancov, nízkonákladová metóda, cesta, ako zdieľať vedomosti v rámci firmy (SME, Slovensko)
- objav talentu, špecializujúci sa zamestnanci s vysokou kvalifikáciou a zručnosťami (Poľsko MSP)
- získanie dvoch vecí: kvality a zisku (Poľsko SME)
- win-win situácia, mentoring pomáha vyhnúť sa súčasným zamestnancom robiť chyby pri práci (rovnako ako oni potrebujú, aby sa sami automaticky znovu vzdelávali zakaždým, keď mentorujú niekoho). Na druhej strane, to urýchľuje tempo učenia pre nových pracovníkov.
- naplniť naše ciele podpory komunitnej skupiny. (Brass Bands, UK)
- V našich očiach, mentor je maják v búrke, a on alebo ona dávajú rady ohľadom problémov týkajúcich sa zamestnancov, ktoré sú ťažko diskutovateľné s ich vlastným manažérom. V skutočnosti, mentoringový program je užasný, ale niekedy je zbytočný, napr. v prípade, že atmosféra v rámci spoločnosti je dobrá a spolupracovníci sa môžu spoľahnúť na všetkých svojich kolegov. (Malé a stredné podniky, Belgicko)
- Mentorstvo je určite win-win situácia. Ak je zabezpečené blaho našich zamestnancov a cítia sa šťastní, je tu dobrá atmosféra a ľudia sú produktívni. (Malé a stredné podniky, Belgicko)
- V prípade najímania nových vodičov, sme si istí, pokiaľ ide zručnosti a charakter našich nových zamestnancov. Nový vodič - kandidát má možnosť zistiť, či má rád svoju prácu, alebo nie. Nový vodiči sú integrované rýchlejšie. Vedenie zostáva v úzkom kontakte so zamestnancami dole. (Malé a stredné podniky, Belgicko)

Pre mentorov:

- byť v úlohe mentora je osobný prínos sám o sebe (SME, Slovensko)
- zmysel pre poslanie a zodpovednosť za mladý tím; rastúca autorita a rešpekt. (Poľsko SME)
- pri mentorovaní niekoho iného si tiež pomáhame znovuvzdelávať sa na mentoringovom procese (Slovensko, veľká spoločnosť)
- pre vedúcich tímov: Mentori sú naozaj dobrú podporu pre vedúcich tímov (MSP, Belgicko)

Kritické faktory úspechu pre implementáciu mentorstva v malých a stredných podnikoch?

Odpovede od partnerských krajín:

Financovania pre externý mentoring, keď nie sú k dispozícii žiadne vnútorné mentoringové zdroje.

Ochota celej spoločnosti zaviesť mentoring, ochota trénovať mentorov, na vytvorenie času pre ich stretnutia a sledovať vývoj mentorov a mentorovaných je absolútne nevyhnutné (MSP, Belgicko)

Získať dostatok času pre mentoringový proces (Portugalsko, malé a stredné podniky)

Mentoringové programy sú zvyčajne vykonávané prostredníctvom externých firiem, takže je potrebné zmanažovať dostatok finančných zdrojov na pokrytie mentorinových nákladov. (Slovensko)

Dobré rozvojové programy, motivácia a zručnosti mentorov. Jasná štruktúra a mentoringové pokyny pre spoločnosti (SME, Slovensko)

Ak chcete mať dostatočné vyškolených a skúsených pracovníkov schopných poskytovať mentoringový program, alebo aby bol schopný zaplatiť spoločnosť poskytujúcu dostatočný mentoringový program. (SME, Slovensko)

Mentoringová technika zameraná na to, ako pristupovať k mentorovaným viac osobnejšou cestou (Slovensko, veľká spoločnosť)

Znalosti na tému mentorovania (Slovensko, veľká spoločnosť)

Spárovať skúsenosti a ľudí: toto je pre malé a stredné podniky bezpečné a pohodlné prostredie pre obe strany. Vhodné prostredie. Kvalita času.

Ochota pomáhať a počúvať, neformálne rozhovory / postupy. (Malé a stredné podniky, Belgicko)

Podpora zapojenia. (MSP, Belgicko)

Voľba správnych ľudí. (Malé a stredné podniky, Belgicko)

F.I. Ochota mentorov, ako aj mentees počúvať, spolupracovať, dávať a prijímať pokyny alebo informácie týkajúce sa postupov. Veríme, že tam musí existovať určitá úroveň komunikačných zručností prítomných s našimi zamestnancami, inak sa účel mentorov stratí a stáva sa vágnym alebo neefektívnym.

(Malé a stredné podniky, Belgicko)

Spätná väzba alebo návrhy na rámec pre vykonávanie mentoringu v malých a stredných podnikoch?

Odpovede z partnerských krajín:

Penzista s mentoringovými skúsenosťami môže byť externým poradca pre MSP (Turecko, veľká spoločnosť)

Je dôležité, aby boli hranice jasné: rovnováha medzi mentorom, koučom a poradcom musia byť jasné; môže byť vhodnejšie mať mentora pre zamestnancov, ktorý bude externým v organizácii, takže nebude hroziť žiadny konflikt záujmov (UK SME).

Bolo by dobré, keby sa uvádzalo, že osoba by mala byť mentorovaná, aby sa mohla neskôr sama stať mentorom. (UK SME)

Najdôležitejšie je mať spoľahlivého a skúseného mentora, ktorý môže poskytnúť mentoringový program. (Slovensko)

Myšlienka by mali byť šírená ďalej, šíriť definície a pravidlá mentoringu medzi manažmentom až na úroveň vlastníkov. Popularizácia mentoringovej idey (evidenciou základnej praxe), ako šetrný spôsob urobiť firmu konkurencieschopnú.

Radi by sme boli ochotní prispieť spätnou väzbou na novom rámci pre vykonávanie mentoringu v malých a stredných podnikoch" (SME, Slovensko), (Slovensko, veľká spoločnosť), (3 MSP, Belgicko), (3 MSP, Turecko) (1 MSP, Portugalsko)

BIBLIOGRAFIA

- Opzetten / uitbouwen mentorschap v UW Organisatie (Install / vybudovať mentoring systém vo vašej organizácii) - Helga Gielen & Sara De Clerck, ISBN: 978-90-4652-0100-0)
- Werk maken van competentieontwikkeling (skutočne vykonať rozvoja kompetencií) - Helga Gielen a Hans van Stiphout, Kluwer, 2008, ISBN: 978 - 90- 4651-751-2
- Peterschap v Ondernemingen (Mentoring v organizáciách) - Helga Gielen, Acco 2005 (ISBN: 90-334-5930-2)

-Appreciative Dopyt - het basiswerk - Frank Barret, Ron Fry & Herman Wittockx (ISBN 97890209 91284)
- Het waardierend Onderzoek - gekend als AI - veeleer een filozofia dan een methodiek Stageproject / "vnímavý šetrenie, skôr filozofia než metodiky" - OBELISK
- Beroepsprofiel: Opleider / begeleider v Bedrijven en organisaties (radcom v organizáciách, ktorý pomáha s mentee rozvíjať potrebné kompetencie) - www.serv.be , Odkaz standaarden (jobprofiles), SERV (Sociaal Economische Raad Vlaanderen), Helga Gielen, Belgicko firiem
- HRM v perspectief / "Riadenie ľudských zdrojov v perspective (kapitola VIII) - Helga Gielen
- Laren van en stretol elkaar op de werkplek (kapitola III - obsahuje Chek-list pre organizácie Ak chcete vykonať dôkladné vyšetrenie ich vzdelávania a odbornej prípravy - Herman Baert, Helga Gielen, Brigitte Lauvers, Leen Van Bree
- Opleiden stretol resultaat / prispôsobený kontrolný zoznam pre E & T v MSP integrácii pracoviska učenie (ako mentoring). Check-zoznam tiež k dispozícii zadarmo v <http://cefora.dokeos.com/main/newscorm/> - Jo Cobbaut & Helga Gielen

Císlo projektu:
2013-1-PT1-LEO05-15778

Trvanie projektu:
24 mesiacov
Október 2013 - Septembra 2015

www.bmw-eu.net

Tento projekt bol realizovaný za finančnej podpory Európskej komisie [Programu celoživotného vzdelávania Európskej únie]. Táto správa odráža iba názory autora a Európska komisia nenesie zodpovednosť za akékoľvek použitie, ktoré môžu byť vyrobené z informácií v nej obsiahnutých.