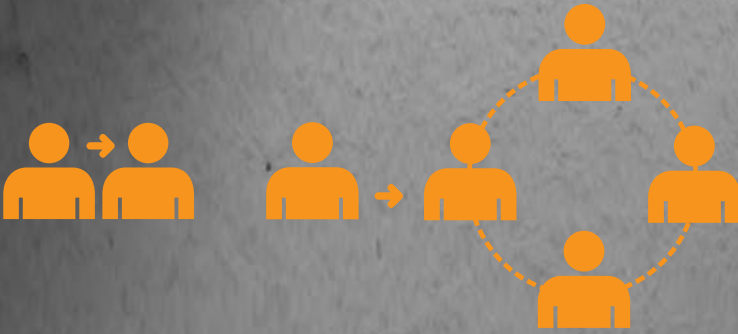




BE A MENTOR
IN THE WORKPLACE

www.bmw-eu.net



'Bir KOBİ'de mentorluk
uygulanması' için Çerçeve

'BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

KREDİ

BAŞLIK

'Bir KOBİ'de mentorluk uygulanması' için Çerçeve

KOORDINASYON

JONAC BVBA

DÜZEN VE EDITORYAL

Salto Alto CTCP criativo

TARİH

Mayıs 2015

Bu proje Avrupa Komisyonu [Avrupa Birliği Hayatboyu Öğrenme Programı] desteği ile finanse edilmiştir. Bu rapor sadece yazarın görüşlerini yansıtmaktadır ve Avrupa Komisyonu burada yer alan bilgilerin herhangi bir şekilde kullanımından sorumlu tutulamaz.

STRESZCZENIE

W Europie wyzwaniem jest obecnie promowanie aktywności wśród osób w podeszłym wieku. Szczególnie wyraźne są dwa rodzaje problemów: potrzeba motywowania starszych ludzi do tego, by kontynuowali pracę i naukę oraz tworzenie możliwości zawodowych dla młodych ludzi.

Jest to jeszcze jedno wyzwanie dla małych i średnich przedsiębiorstw, które w Europie zatrudniają największy procent aktywnej zawodowo części społeczeństwa i na wiele sposobów biorą na swoje barki ważną część odpowiedzialności za poziom życia ludzi, tworząc środowisko, w którym możliwa jest stała integracja starszych i młodszych aktywnych zawodowo ludzi, wzmacniając tym samym ogólną produktywność i gospodarczą wydajność.

„Bądź mentorem w miejscu pracy” to projekt, który promuje zastosowanie szeroko rozumianej metodologii mentoringu w procesie wymiany międzypokoleniowej, z korzyścią dla aktywnie przeżywanego starości, jak i dla zatrudnialności młodych ludzi. Projekt promuje rozwój umiejętności mentoringu do wspierania zawodowej edukacji przez całe życie zarówno mentorów (którymi tradycyjnie są starsi, bardziej doświadczeni pracownicy), jak i osób mentorowanych (którymi tradycyjnie są najmłodszy spośród już zatrudnionych lub nowozatrudnieni pracownicy) organizacji.

Dzięki wykorzystaniu nowych wzorów uczenia się w miejscu pracy oraz udogodnień ICT, przewiduje się wyraźny, pozytywny wpływ projektu na działalność małych i średnich przedsiębiorstw pod względem wydajności, jakości, rozwoju i integracji pracowników, satysfakcji z pracy, motywacji i dowartościowania grup docelowych.

Dokument „Ramy wdrożeniowe dla mentoringu w MŚP” jest przykładem innowacyjnego podejścia, które pozwala na wprowadzenie mentoringu w organizacji z wykorzystaniem jej już istniejących zasobów. Ten przewodnik, oparty na skutecznej, sprawdzonej, praktycznej i zorientowanej na cel metodologii i nowoczesnych narzędziach, w formie odpowiedzi na **listę pytań**, wyjaśnia, w jaki sposób wdrożyć mentoring w organizacji. Wersja elektroniczna tego poradnika jest dostępna pod adresem www.bme-eu.org. W części **Krok po kroku** przedstawiono kolejne etapy wdrażania mentoringu w MŚP.

Wprowadzenie Krok po kroku zawiera odpowiedzi na następujące pytania, które w procesie wprowadzania mentoringu w swojej organizacji należy zadać sobie i pracownikom:

Krok 1: Dlaczego potrzebujemy programu mentoringu?

Krok 2: Jaki jest konkretny cel programu mentoringu? Jaka jest jego grupa docelowa?

Krok 3: Jaka jest rola i profil mentorów oraz osób mentorowanych? Jak wygląda proces selekcji, łączenie w pary, raportowanie i szkolenie?

Krok 4: Jakie bieżące wsparcie jesteśmy w stanie zaoferować? W jaki sposób utrzymać stałą motywację mentorów? W jaki sposób przeprowadzimy ocenę programu?

Więcej informacji w odniesieniu do projektu i partnerstwa znaleźć można na stronie: www.bmw-eu.net

İÇERİK

1. Giriş	05
1.1. Mentorluk Kavramı	05
1.2. Katılan herkes için mentorluğun faydaları	05
1.3. Tuzaklar	07
1.4. Mentorluk ve Koçluk karşılaştırması	08
1.5. Yasal gereklilikler	09
1.6. Formal bir mentorluk sistemi uygulamak için projenin yaklaşımı	09
2. Bir mentorluk projesinin farklı adımları	11
2.1. Neden organizasyonumuz için mentorluğa yatırım yapalım?	11
2.2. Proje tanımı	19
2.3. Proje planlaması	21
2.4. Uygulama	28
2.5. Mentorluk projesinin sonu	34

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

1. GİRİŞ

1.1. 'Mentorluk' KAVRAMI

› Mentorluk Nedir?

• 'İşyerinde Geleneksel mentorluk', daha deneyimli bir meslektaşın daha fazla olan iş veya işyeri bilgisi ve anlayışını daha genç veya daha deneyimsiz bir personelin gelişimini (beceriler, yetenekler, bilgi ve/veya düşünce olarak) desteklemek için kullandığı bir ilişkiyi tanımlar.

• Spesifik bir öğrenme ve gelişme girişimidir. Mentorluk bir çalışanın gelişim planı içinde diğer öğrenme faaliyetlerini tamamlayan ve entegre eden bir araçtır.

• Farklı mentorluk türleri vardır: grup mentorluğu, e-mentorluk, akran mentorluğu, ve ters mentorluk (daha yaşlı daha deneyimli çalışanlara taze içgörü ve perspektif kazanmaları için daha genç nesiller tarafından mentorluk yapılması).

› Mentorluk ne zaman kullanılabilir?

• Personel işe başlatılıp uyum sağlamanın bir parçası olarak - insanların yeni bir işte hızlanmalarına yardımcı olur (yeni çalışanlar desteklenir ve işleri yapma biçimimize' hızlı bir şekilde uyum sağlarlar)

• Personel gelişimini desteklemekte - etkili öğrenmeyi sağlar.

• Kariyer ilerlemesi için - potansiyel yeteneklerin tespiti ve desteklenmesine yardımcı olmak için.

• "İş başında" öğrenmenin bir parçası olarak - Güncel iş ile ilgili bilgi ve becerilerin geliştirilmesi için

• Ardışık planlamada (potansiyel liderler için içsel becerileri tanımlamak ve gelişimini sağlamak için).

• 'Gözü yükseklerde olanlar' için bir teşvik olarak.

• Fırsat eşitliği programlarını desteklemek için - uygun entegrasyon ve uygulamada adaleti sağlamak için.

• İzole çalışanları veya engellilik, hastalık vb nedeniyle ekstra destek gerekenleri desteklemek için

• Ayrılmayı azaltmak için (bir süredir organizasyonda çalışmakta olan yöneticiler ve liderler sık sık bir kariyer değişikliği ararlar: yeni bir yön ya da yenilenen motivasyon).

• Organizasyonel bir öğrenme felsefesini desteklemek için.

1.2. KATILAN HERKES İÇİN MENTORLUĞUN FAYDALARI

› Öğrenciler/mentiler için mentorluğun faydaları nelerdir?

Yeni çalışanlar için, mentorluk aşağıdaki şekilde yardımcı olabilir:

• Takıma daha hızlı entegrasyon ve organizasyon içindeki kendi fonksiyonlarına daha iyi bir içgörü verilmesi.

• Pratik bilgiler ve gerekli eğitimlerin verilmesi.

• Güvene dayalı bir ilişki içinde bireysel destek ve geribildirim almaları için bir iletişim noktası sağlayarak.

• Onlara desteklendiklerini ve ihtiyaç duydukları ilgiyi aldıklarını hissedebilecekleri sıcak bir ortam sağlamak. Bu, organizasyon ve meslektaşları ile ilgili olumlu bir ilk izlenim sağlar.

• Organizasyon içerisinde kendine güven ve bağımsızlık geliştirmek.

• Kurum genelinde sosyal iletişim ağı kurmaya yardımcı olmak (daha sonra spesifik soruları/sorunları olduğunda tekrar iletişim kurabilecekleri kişileri tanımlarına yardımcı olmak).

• Kendi rolleri için gerekli bilgi ve becerilerde daha hızlı gelişimlerine yardımcı olmak.

Mentorluk mevcut çalışanları aşağıdaki biçimde destekleyebilir:

• Günlük olağan işlerinden elde ettiklerinin üzerine bilgi ve beceriler edinmeye devam etmelerine yardımcı olmak.

• Mesleki ve kişisel gelişim alanlarında olumlu ve yapıcı geribildirim vermek.

• Fikirlerin ve planların test edilmesi için bir platform sağlanması.

• Organizasyonel kültür ve yapıya daha iyi bir içgörü ve anlayış sağlamak.

• Artan öz-farkındalık sağlanması.

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

- Yaşam ve kariyer hedefleri ve seçeneklerine daha fazla içgörü sağlamak.
- Artan terfi fırsatları ve daha kısa sürede 'yukarı tırmanma' becerisi sağlamak.
- Mentorun ağına erişim sağlanması (genişletilmiş kişisel ağ).
- Daha iyi performans ve daha yüksek üretkenliğin desteklenmesi.
- Daha fazla iş tatmini sağlanması.
- Bir rol model sağlanması.
- Yaşamda ilerlemek için güçlendirme ve destek sağlanması.

› Mentorların kendileri için de yararlar vardır:

Yeni işe alınanlarla çalışan mentorlar aşağıdakileri kazanacaktır:

- Geliştirilmiş öz-saygı.
- Menti ile yakın ilişki geliştirmenin memnuniyeti ve tatmini.
- Didaktik beceriler gibi yeni beceriler ve geribildirimde bulunmak, insanları motive etmek, olumlu etkilemek gibi kişilerarası beceriler ve liderlik becerileri kazanarak kişisel gelişim.
- Programa katılım ve yeni beceriler geliştirme yoluyla yeni terfi şansı.
- Birlikte çalıştıkları yeni çalışanlardan örneğin yeni bilgisayar veya teknik becerileri öğrenme (eğer öğrenmeye istekliyseler!).
- Yeni bir çalışanın gözüyle görerek organizasyon hakkında yeni bir içgörü ve bunun sonucunda kötü alışkanlıkların farkına varılması, kendi bilgilerinin tazelenmesi, yeni fikirler ve içgörünün gündeme gelmesi.
- Kendi bilgi ve becerileri nedeniyle çevrede tanınma (mentor olmak için davet alarak) ve bunun sonucunda daha fazla öz-güven ve bu yeni fırsatla birlikte çalışmaya artan ilgi.
- Takımın tümü de yeni çalışanın fonksiyonel duruma daha hızlı geleceğini ve daha kısa bir sürede organizasyonda tam bir rol oynamaya hazır olacağını anlayacaktır.

Mevcut çalışanların mentorları aşağıdakileri kazanacaktır:

- Yukarıdakilerin yanı sıra ...
- Roller için artan motivasyon.
- Artan öz-farkındalık.
- Yeni iş içeriği ve daha fazla katılım ile artan motivasyon ve rollerinde kalıcılık.
- Organizasyona geride durup uzaktan bakma şansı.
- Dünyaya farklı bir bakış açısından bakma fırsatı.
- Kendi konumlarını yansıtma ve yerleşik görüşlerini sorgulama şansı.
- Organizasyonun alt kademelerinde neler olduğu konusunda artan bir farkındalık.

- Genişletilmiş bir kişisel ağ.

- Liderlik becerileri.

- Genç nesil ile iletişim.

- Daha fazla statü ve tanınma.

› Organizasyonunuzda bir yönetici olarak, mentorluk size ve şirketinize aşağıdakileri sağlayabilir:

- Daha fazla güç ve esneklik ile daha iyi motive olmuş çalışanlar.
- Organizasyon ve çalışanların potansiyelinin kullanılması.
- Beceri ve deneyim artışı yoluyla yüksek işçi verimliliği.
- Daha az personel sirkülasyonu ile daha verimli bir organizasyon ve yeni kişileri işe almak gerektiğinde değerlendirme şansı.
- İyi bir ekip ruhu, iyi iletişim ve kurumsal değerler ile mutlu ve destekleyici bir çalışma ortamı.
- Daha iyi personel ağı ve personeli tutma yoluyla, organizasyondaki bilgi ve deneyimi güvenceye alma şansı.

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

- Yeni personel üyelerinden geri bildirim ve önerileri almak yoluyla organizasyonun geliştirilmesi.
- İşle ilgili bilgi, beceri, tutum ve davranışların paylaşımı yoluyla kişisel ve mesleki gelişimi besleyen bir ortam.
- Teknik beceriler, liderlik becerileri ve motivasyonun artırılmasıyla artan üretkenlik.
- Çeşitliliğin güçlendirilmesi.
- İşe almanın olumlu sonuçları ile organizasyonun daha iyi imajı.
- Liderlik ve teknik işleri için yetenek tanıma, geliştirme ve tutma için hızlandırılmış süreçler.
- Yetenek (gizli) keşfi.
- Liderlik becerilerini aktarma süreci. (Diğer liderlere öğreten liderlerin artan rol modelliği).
- Geleceğin liderlerinin daha iyi gelişmesi.
- Genel başarı ve iyi kar.

1.3. OLASI SORUNLAR VE BUNLARIN ÜSTESİNDEN GELMEK.

• Olası zorlukları nelerdir?

- Yeni çalışanlar farklı tarafların (HR, çizgi yöneticisi ve hocası) çok fazla bilgi alabilirsiniz VEYA İK mentor bilgi verecek düşünüyor (hiç bir bilgi almak olmayabilir, mentor hat yöneticisi vb bilgi verecek düşünüyor). Emin iletişim açık ve tüm personel yeni çalışana sorumluluklarını bilmek emin olmak gerekir.
- (Deneyimli akıl hocası için, her şey çok belirgin görünüyor çünkü ...) Yeni çalışanları tam profesyonel, on-the-job eğitimi almak olmayabilir. Bunu önlemek için, tüm gerekli bilgiyi kapsar mentorluk ve diğer eğitim için net bir plan var olduğundan emin olun.
- Doğru akıl hocası yeni çalışana ile eşleştirmek için önemlidir ve düzenli doğru geri veriyoruz. Rehberlere düzgün Bu işlemek için onların rolü eğitimli olduğundan emin olun.
- Dikkatle rehberlere almak ve onlar hevesli ve ciddiye rollerini alıyor sağlamak. Bir gönüllü başvuru prosedürü, bir mentor olmak ve iyi eğitim, danışmanlar olmak için organizasyon olarak iyi insanlar olsun sağlayabilirsiniz!
- Programı çalıştırın ve katılanlar için hesap zamanı yönetimi meselelerini dikkate alması gereken zaman hakkında gerçekçi olun.
- Kaydedilmemiş mentor veya menteler size başarılı bir program vermeyecektir. Çalışanlar veya bir kısmını verilen gerçekçi sorumluluklarını ve beklentilerini almak için baskı olmamalıdır.
- Mentor mentee çalışmaları (Uygunsuz seçimi) için kredi almaz emin olun.
- Mentorlar personel ekstra bir üyesi olarak menteler görmemeli. Yine, bu program hedeflerini sağlamak ve rol beklentileri açıktır.
- Başarısız uyan bireysel akıl hocalığı yapanlarla akıl arasındaki sorunlara neden olabilir. Kişilikleri faiz veya çatışması herhangi bir potansiyel çatışma kaçınarak, eşleştirme sürecine düşünce ver. Her iki taraf konuşmak için çekinmeyin böylece bu konuda net bir politika sağlayarak gizlilik sorunları etrafında herhangi bir yanlış anlamayı önlemek.

› Dikkatle proje planlama ile bu ve diğer sorunları önlemek:

- Mentorluk sistemi başlatmak için bir proje yaklaşımını kullanın ve gerekli koşulların programı uygulamaya başlamadan önce karşılandığından emin olun.
- İletişim önemli olduğunu unutmayın!

› Senin mentorluk programının direnci ile nasıl başa çıkılacağı konusundasomut ipuçları:

Direnci için olası nedenleri:

- Organizasyon tabanlı:
 - > Bir uzman olarak statü kaybı korkusu
 - > Tehdit iş güvenliği korkusu
 - > Başkalarını eğitmek için kişinin işinin bir parçası değil inanç
 - > Ekstra işler yapmak için teşviklerin olmaması
 - > Yönetimin hedeflerinin güvensizlik
- Kişi bazlı nedenleri:
 - > Başkalarının önünde konuşurken rahatsızlık
 - > Kimse bilmiyor ne Belirsizlik
 - > Önce böyle bir şey yapmış olan Asla
 - > Temel becerileri eksik
 - > Emeklilik yaşı yaklaşıyor veya yakında başka nedenlerle organizasyon bırakacaktır
 - > Akranları tarafından alaya alınma korkusu

Direnci ile başa çıkmak için somut ipuçları

- Meydan eldeki belirli bir durumda nedenini belirlemek ve buna göre hareket etmektir.
 - > Nedenleri merkezli bir kuruluş iseniz, genel olarak, çalışanların en azından eğitim başarılı olursa, grubun performansını artırabilir, farkında yapılmalıdır. Böylece, onların başarısında bir hisseye sahip. Bazı çalışanlar için, bu onların akıllarını değiştirmek için gereken hepsi bu.
 - > Ayrıca yeni gelenler onların değerli deneyimleri aktarmak istiyorum onları motive edecek yönetimden gelecek için garanti eder. Mentor ek rolü de bir gerekli zaman, kaynak ve destek aldığı için işinin bir parçası olarak kabul edilmelidir.
 - > Buna karşılık, nedenleri kişi bazlı olduğunda, çalışanın o duyguları veya eksiklikleri gidermek isteyen olup olmadığını belirlemek için hassas bir şekilde ele alınmalıdır. Eğitim burada yardımcı olabilir.

› "Mentorluk çok zaman alır": mentor olmak için aşağıdaki direnci ile nasıl başa çıkılacağı konusunda somut ipuçları?

- Her mentorluk ilişkisi eşsizdir. Her mentor ve menteenin zaman ve enerjinin farklı miktarlarda gerektirir. Her iki eşin karşılıklı ve bu gerçekleşmesi için alacak ne amaç ve öğrenme odak kabul ediyorsanız, onlar hem daha hazırlıklı olacaktır. Onlar kendi plan ve program içine gerekli zamanı inşa edebilirsiniz.
- Zaman da normal iş faaliyetlerinde mentorluk faaliyetlerinin birçok entegre ederek daha verimli kullanılabilir.
- Mentorluk zaman alır. Ancak zaman zaman, yararları kesin negatifi ağır basar uygun olmayabilir.

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

1.4. (KOÇLUK VERSUS MENTORLUK) BİR HAT YÖNETİCİSİ TARAFINDAN

› Mentorluk ve koçluk arasındaki fark nedir?

- Koçluk iş yüksek performans ve iyileştirme hedefleri ve genellikle özel beceri ve hedeflere odaklanır. Bu süreç tipik olarak, nispeten kısa bir süre devam eder.
- Hat yöneticisi tarafından koçluk öncelikle yukarıdan aşağıya bir işlemdir: Koç sonuçlarını iyileştirmek için performansını değiştiren yollarını göstermektedir ve geri bildirim verir. Koçluk yerine görev odaklı.
- Mentorluk-ilişki-hiyerarşik değil ilişkidir. Uzun vadeli kalkınma ve paylaşımı ve birlikte yansıtan üzerinde duruluyor.
- (Koçluk bir alt bileşen, mentorluk büyük etkisini desteklemek için kullanılan bir araç bir tür olabilir.)

› Mentor menteeye resmi bir değerlendirmesini yapmalıdır?

- Hattı müdürü / amiri değerlendirir ve sabit işe alım, terfi karar verir ...
- Mentor destekler ve öğrenme sürecini ve (SMART öğrenme amaçlarını kullanarak yeni çalışanın bireysel eğitim planına dayalı) evrimini izler.
- Mentor öğrenme sürecinin ilerlemesi hakkında hat yöneticisine bildirir.

› Nasıl hat yöneticisi rolü ve akıl hocası rolünü uzlaştırmak için?

- (Kimin ne yaptığının?) Açıkça rollerini tanımlayın.
 - > Bir mentorluk ilişkisini çalıştırılması geliştirme ekibi görevlerinden danışmanı ortadan kaldırmaz. Daha ziyade, ekip başka bir öğrenme kaynağı ekler.
 - > Mentorluk ilişkisi mevcut çalışanların bir odak kapsadığı zaman, gözetmen kalkınma milyonu toplantı için ödülleri veren, çalışan kalkınma hedeflerine belirlemek yardımcı, tespit edilmesi ve uygun rehberlere tavsiye, ilgi ve destek göstererek çalışanın mentörlük aktivite yardımcı olabilir. Etkiler, gizlilik saygı.

1.5. YASAL ŞARTLARTÜM ORTAK ÜLKELER İÇİN

› Mentor ile ilgili var Yasal gereklilikler var mı?

- Belçika'da 25 Nisan 2007, Royal Karar beri vardır: "Her işveren, yeni bir kiralama desteklemek için deneyimli bir çalışanın belirtmek gerekiyor."
- Yeni CAO (toplu iş sözleşmesi) nr da vardır. Bir ilgilendiren Belçika'da 104 korumak veya 45 yaş ve üzeri çalışanların istihdamı artırmak için önlemler ile, tüm şirketler için 2013 yılından bu yana, 'İstihdam eski çalışanı planlıyoruz'.
- > Bu çarpıcı kariyer tersine çevirerek, onlar bulabildiğim bir mentor olmak 50 + deneyimli çalışanları eğiterek, yeni bir meydan okuma uzun çalışmalarını için motive kalması. Bu 50 + çalışanlarının büyük çıkış sınırlayabilir.

1.6. PROJE BİR YAKLAŞIM RESMİ MENTORINGSYSTEM UYGULANMASI İÇİN

› Neden resmi bir mentorluk sistemi var?

- Mentorluk mükemmel sonuçlar kendiliğinden ve gayri oluşabilir rağmen ilerici organizasyonları aktif resmi bir danışma sürecini teşvik etmek için, mantıklı. Resmi bir sistem elde hedefleri ve organizasyon için yararları tanımak için yardımcı sonunda net gol ve değerlendirme ile yapısal bir programdır.

> Resmi bir mentorluk programının Avantajları:

- Katılımcılar mentorluk (ziyade birbirini bulma benzer insanlarla dayanarak) yararlanabilir kim tespit edilir.
- Her çalışan destek aynı kalitede alır.
- Net gol ve kontrol faaliyetleri ile, bir resmi programın faydalarını ölçebilirsiniz.
- Bir koordinatör mentorluk programı için sorumluluk alabilir.

› Neden proje yaklaşımını kullanabilir?

- Bir ilk gerekli koşulların (zaman vb) programı başarıyla uygulamaya muktedir oluşturur. Örneğin, ilgili çalışanların mentorluk projedeki görevleri için zaman verilmelidir!

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

• Proje yaklaşımı tüm organizasyon boyunca mentorluk desteği oluşturma ile başlar. Net bir vizyon oluşturarak: neden bizim organizasyonda mentorluk ile başlar? Bizim organizasyon için katma değeri nedir?

› Proje ekibinin görevleri?

• Proje ekibi yönetimi, İK ve çeşitli bölümleri de dahil olmak üzere tüm farklı ilgi gruplarının temsilcileri içerir ve böylece çok iyi şirket bilir.

> Bu mentorluk insan kaynakları yönetiminin bir parçası olması önemlidir. Mentorluk kalitesi rehberlere uygun seçim, ilişkilerin yönetilmesi ve başarısının değerlendirilmesine bağlıdır. İK profesyonelleri mentorluk en uygun ve etkili öğrenme müdahale olduğunda, anlamak gerekir oluşturmak gerekirkutup rehberlere ve gerekli yardımları kullanılabilir hale, mentor ve menteler iyi eşleştirilmiş olmalıdır nasıl karar ve sürekli destek sağlamak (gerekirse) onları eğitmek, yardıma ihtiyaç destek rehberlere, periyodik raporlama sistemi dahil ve değerlendirilmesi için sorumluluk almak mentorluk etkinliği.

• Bu proje ekibi olacak:

- > Mentorluk projenin hedeflerini, kapsamını ve hedef kitlesini tanımlayın.
- > Roller ve sorumlulukları tanımlayın.
- > Profilleri tanımlamak ve rehberlere seçimi ve eşleştirme karar.
- > Periyodik değerlendirmeleri ile bir eylem planı yapın.
- > Bir iletişim planı oluşturun.
- > Bir eğitim planı geliştirin.
- > Başarı hikayelerini toplamak ve başarı kutlama planlıyoruz.

› İletişim planı: ne tebliğ ve kime gerekiyor?

• İletişim, proje yaşıyor olmasını sağlar destek alır ve ciddiye alınır. Hem resmi ve günlük gayri iletişim kanalları kullanılmalıdır.

• Uygun şekilde bireylere gerekli bilgi vererek, farklı hedef grupları için farklı mesajlar oluşturun.

• Program hakkında, net, açık ve dürüst olun. Meslektaşları ile etkileşim ve geri bildirim almak için yeterli zaman ve enerji harcarlar. Bu da meslektaşlarının pratik zorlukları ve kaygılarını anlamak için izin verir, ve projeye başkalarının satınalmalarını verir.

• Düzenli ve güvenilir iletişim kurun.

• Ne, neden ve nasıl ilgili yöneticileri, afiş, bir bilgi broşürü ile çeşitli iletişim kanalları ve platformları, örneğin e-posta, gazete, toplantılar kullanın.

• Şirket / bölüm dilini kullanın.

• Mümkünse, mentorluk yararlarını göstermek için rol modelleri ve başarılı mentorluk programları örnek vaka çalışmaları sağlamak.

› Nerede başlar?

• Mentorluğun başlaması için organizasyonun hazır değerlendirin.

• Organizasyon mentorluk sürecini anlar ve uzun vadeli profesyonel büyüme kavramının taahhüt etmesi halinde yapılandırılmış mentorluk ilişkileri, sadece başarılı olacaktır. Organizasyon katılımcılar kendi büyüme ve gelişimi için sorumluluk almaya izin gerekiyor.

> Eğitim ve mesleki gelişim için geçerli tutum değerlendirin:

– Ne anda personel büyüme ve gelişimini desteklemek için var? (Zaman ve eğitim ve gelişim için diğer kaynakların etkin yatırım nedir?).

– Nasıl diğer personel geliştirme girişimleri içine mentorluk oturuyor?

– Yeni liderler ve motive deneyimli liderleri için yeni personel indüksiyon, aday yöneticilere yönelik eğitim, destek için güncel programlar nelerdir?

> Mentorluk kavramının anlaşılmasını kontrol edin.

• ("Neden bizim organizasyonda mentorluk istiyorsun?") Bir amaç üzerine Katılıyorum.

2. BİR MENTORLUK PROJENİN FARKLI ADIMLAR

ADIM 1: 'NEDEN MENTORLUK PROGRAMI ORGANİZASYONUMUZDA?'

2.1. NEDEN BİZİM ORGANİZASYON İÇİN DANIŞMANLIĞIN İNVEST?

› Tanımlanması: "Neden mentorluk? Ne bizim organizasyon için katma değeri nedir? "

• Ayrıca amaç ve eylemleri belirlemek için kullanılabilir (kontrol listesi-1 kullanın) bir vizyon ("mentorluk Neden?") Oluşturma

> Bu vizyon gerekli kaynaklar kullanılabilir olacağını garanti etmek için, organizasyon içinde programın stratejik tutunabilmesi için çok önemlidir.

> Bizim felsefemiz (organizasyonel hazırlık durumunu değerlendirmek ve amaç üzerinde anlaşmaya) takdir yaklaşımına dayanmaktadır.

– Yani biz, yerine sorunları olanakları odaklanarak olumlu yapıcı bir zihniyet başlamak bir çözüm odağı, bir sorun odağı yani anlamına gelir.

– Bu takdir yaklaşım gerçekten doğru tutum geliştirmeye yardımcı olur. Çalışma bu şekilde bir katma değer, insanların enerji verir ve gerçekten bir fikir uygulanmasına yönelik düşünme taşımak için bizi motive olmalıdır.

> Sorular:

– Ne mentorluk yoluyla elde etmek istiyorsunuz?

– Nerede bu alanda bugün ayakta duruyor?

– Zaten iyi ne çalışıyor?

– Sonraki küçük adım ne olabilir?

– Nasıl gidilir organizasyonun gücünü kullanabilir?

Kontrol Listesi-1: Organizasyonel ihtiyaçları mentorluk programını başlatırken nedeni olabilir:

a) çalışanların yönetimi ile ilgili:

• Biz yeni çalışanların bütünleşmesine yardım ve mevsimsel ya da kısa vadeli işçileri desteklemek istiyoruz.

• Biz organizasyonun değerlerini ve kültürünü tanıtmak istiyorum.

• Biz işe çalışanları bizim organizasyon ve tersi için iyi bir maç olduğuna emin olmak istiyorum

• Biz aynı dönemde yeni çalışanlar çok sayıda başa çıkmak için daha büyük bir yetenek istiyor.

• Biz unsurlar organizasyon içinde zorluklar yaratabilir ki daha iyi anlaşılmasını istiyorum.

• Biz hem yeni hem de deneyimli çalışanların tutulmasını artırmak isteyen yöneticiler ve promotionWe için daha fazla olanakları için iş zenginleştirme, yeni zorluklar ve motivasyon vermek istiyorum.

• Biz deneyimli personel yukarı hareketliliğini sağlamak istiyoruz.

b) Personelin yeterliliklerin yönetimine gelince, biz istiyoruz:

• (Örneğin organizasyonlarda teori ve günlük çalışma arasındaki farkı azaltmak) giriş seviyesinde yeni çalışanların becerilerini geliştirin.

• Farklı kuşakların birbirlerine öğrenebilirsiniz nesiller arası diyalog tanıtın.

• Bizim organizasyon öğrenme hızlandırma.

• Bilgiye geçmek için deneyimli çalışanların direncini azaltır.

• Bazı yetkilerin üzerinde geçen sıkıntısını azaltmak.

• İşin içeriği güçlü değiştir çalışanları için destek sunun.

• (Her çalışanın çeşitli görevler işlevleri veya rolleri yerine getirmek gerekir niyeti ise) görev esnekliği artırmak.

• Belirlemek resmileştirmek, güvenli ve bilgilerini geliştirmek, knowhow mentor ve menteelelerin hem ve deneyim.

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

- Organizasyon ile ilgili bilgiye daha fazla odaklanmak daha etkili öğrenme etkinlikleri sağlamaktır.
- Bizim organizasyon gizli yetenek keşfetmek.
- Takip ve becerilerini destekleyerek yetenekli çalışanların daha iyi bir yukarı akışını sağlamak.
- Zorluk tanımlanmış hedeflere veya gereksinimleri ulaşmak zorunda çalışanlar için daha hızlı sonuçlar elde.
- Daha iyi destek yeni yöneticileri (yönetim geliştirme çerçevesinde).
- Destek çalışanları, kendi gelişim ihtiyaçlarını belirlemek geliştirme ve organizasyonel hedefleri belirlemek ve bir plan takip yeteneklerini geliştirmek için.
- (Toplum grupları destekleyerek örneğin) iş bilgileri, beceri, tutum ve davranışların paylaşımı yoluyla kişisel ve mesleki gelişimini geliştirecek bir ortam oluşturun.

c) insan kaynakları yönetimi alanında, biz istiyoruz:

- Daha tatmin edici bir işe prosedür geliştirmek.
- Daha yeni çalışanlarımıza yatırım için yararlı olup olmadığını değerlendirmek.
- Motive eski çalışanı tutulması.
- Organizasyonun eğitim fonksiyonunun daha iyi organizasyonu.
- Daha başarılı kullanın ve transfer yeterlilikler.
- Çeşitliliği güçlendirmek.
- Belirlenmesi, geliştirilmesi ve liderlik ve teknik işleri için yetenek korumak.
- Yeni ve mevcut çalışanlar arasında organizasyonel kültürün daha iyi anlaşılmasını sağlamak.
- Tanır ve daha başarılı yeterlilikleri takdir.

d) sosyal iklimi alanında, biz istiyoruz:

- Mevcut çalışanların motivasyonunu arttırın.
- Devamsızlık sayısını azaltın.
- İş kazalarının sayısını azaltın.
- Geliştirin ve ilişkileri güçlendirmek.
- Çalışanlarımızın genel refahına daha fazla katkı.
- Dinler ve onların yöneticisi ile görüşmek için zor kaygıları hakkında tavsiyeler verir birisiyle: Bir 'güven' kişi ihtiyacına cevap vermektedir.
- Takım ruhunun geliştirilmesi daha iyi bir atmosfer yaratın.

e) genel olarak üretim alanında, biz istiyoruz:

- Üretim kalitesini arttırın.
- Değişime direnç azaltın.
- Cevap ve piyasadaki değişikliklere tepki bizim kapasitesini arttırın.
- Dış etkilere bizim açıklık arttırın.
- Teknik beceriler, liderlik becerileri ve motivasyonu artırarak verimliliği arttırın.

f) iç ve dış iletişim alanında, biz istiyoruz:

- İşe alım için olumlu sonuçları olan kurum imajını, geliştirin.
- Organizasyonel iletişim ve anlayış geliştirin.
- Dikey az izole (fonksiyonlar ve hizmetler arasında) yatay grupları, hem var.
- Talimatları ve hedefleri doğru anlaşıldığından emin olmak.
- Alternatif öğrenme yöntemleri yeterli takdir emin olun.

> Sorular

– Bir vizyon oluşturma: 'Neden mentorluk. Mentorluk ile neye ulaşmak istiyorsunuz?'

Ortak ülkelerden örnekler:

Çünkü onlar gelecek için değerli yöneticileri görürse onlar güçlü becerileri varsa çalışanlar için Destek ve' (Türk büyük bir firma)

Nedenleri: Yeni işe alınanların zor entegrasyonu, aynı dönemde çok fazla yeni işe yeni çalışanlar, genç gelecek vaat eden potansiyelinin daha iyi akışı için ihtiyaç girişi seviyesi memnuniyetsizliği, motive insanlar alanında becerilere sahip yöneticiler için yeni desteği gerekiyor yöneticileri (KOBİ, Belçika)

'Personel için kişisel gelişim (Personel için resmi desteği gibi) resmi bir süreç bizi organizasyonda uzun personeli tutmak için yardımcı olacağını' (İngiliz KOBİ)

'Biz yeni çalışanlar için uyum içinde yardım etmek istiyorum. Biz pratikte nasıl Satılık iş becerilerini kullanmak için bunları öğretiyoruz. Mentorluk biz onları müşterilerimiz ve nasıl zorluklar işlemek için nasıl iletişim tavsiyeleri verir.

(Mentor devreye Nedeni: yeni işe zor entegrasyonu, aktarılması gereken çok fazla bilgi, yeni çalışanların girişi seviyesi memnuniyetsizlik, yeni bir organizasyon kültürü kötü anlaşılmaktadır) (Slovakya, büyük bir şirket)

'Bir mentorluk programı işbirlikçilerimizden refahına katkıda bulunacaktır. Bazen çalışanların kendi yöneticisi ile hakkında konuşmak zor olan belirli konuları görüşmek isteyebilirsiniz (Belçika, KOBİ)

'Organizasyon içindeki ilişkileri güçlendirmek, organizasyon içinde iletişim kalitesini artırmak, geliştirmek, bilgi koruyun ve çalışanların potansiyelini en üst düzeye, bilgi ve deneyim daha iyi kullanımı kuşaklararası aktarım, / bir kuşaklararası diyalog tanıtmak taze bir bakış açısı ile deneyimi birleştirmek, zaman ve maliyetlerini azaltmak.'

(Bir mentorluk programını başlatırken nedenleri: aynı dönemde çok fazla yeni işe alınanların, olmalı çok bilgi deneyim okullara teori ve kuruluşların, bilgi kaybı günlük iş uygulama arasındaki boşluğu doldurmak ve nasıl geçti, deneyimli çalışanların direnç insanları motive, destek alanındaki becerileri ile yöneticileri için gereken bazı yeterlilikler, gizli yetenek, genç gelecek vaat eden potansiyelinin daha iyi akışı için ihtiyaç keşfine geçen de, zorluk bilgi aktarmak ve bilmek nasıl Yeni yöneticiler, yetersiz tanıma ve yetkinliklerin için takdir) arasında (Lehçe KOBİ)

'Bir mentorluk programı başlangıç nedenleri: yanmış eski çalışanlar, aynı dönemde çok fazla yeni işe alınanların, okullara teori ve kuruluşların günlük iş pratikte yetersiz plurivalence arasındaki boşluğu çok az yeterlilikleri ve iletişim doldurunuz organizasyon, organizasyonun eğitim işlevi yetersiz 'talimatları ve golleri kötü anlaşıldığı, organize çok düşük kaliteli olmuştur tanımlanmış hedefleri ya da ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için zorluklar var çalışanlarına daha hızlı sonuçlar elde (Lehçe KOBİ)

'Biz çeşitli eğitimler koşmak değil, bireysel mentorluk programı. Mentorluk şu anda firmamızda kişisel gelişim parçası değildir. Bir mentorluk programının faydaları olacaktır: yeni işe çalışanlar için daha sofistike eğitim, iş sorumluluklarının daha derin anlayışı.' (KOBİ, Slovakya).

'Bir mentorluk programı daha sorunsuz bir şekilde (mevcut ve yeni) personel üyesi karışabileceğini. Ayrıca, on-the-ış eğitimi teori öğrenme taşınmış gibi, eğitim programının etkinliğini artırmak olabilir. Mentorluk henüz çalışanlar için kişisel gelişim planının bir parçası olarak dahil edilmesi gereken temel becerileri biri olarak kabul edilir.' (Büyük şirket, Slovakya)

Biz daha iyi bir akışı ihtiyacı ve genç gelecek vaat eden potansiyelinin takip (KOBİ, Belçika)

'Biz mentorluk kavramını bilmiyorum.' (KOBİ, Türkiye)

'Faydası olacaktır: Özellikle bizim ihale ve tırnak birimi - çok önemli; ihale ve tırnak vb organizasyon ile ilgili bilgi, pazar bilgisi, rakipler, finans çok ihtiyacı nedeniyle (daha fazla satış ve daha won ihale)' (KOBİ, Türkiye)

'Mentorluk programı: Ben bu işi teslim etmek, benim emeklilik planı, o zaman ben bu küçük KOBİ benim emeklilik ya da ölümden sonra hayatta emin olmak için, daha sistematik bir şekilde bu planlamanız gerekir. Ben nasıl bu işletmenize% 100 sürücü oğullarımı öğretmek gerekir.' (KOBİ, Türkiye).

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

'Mentorluk olarak görüşmeci tarafından açıkladı: Bu tanımı bilmeden yaptığımız bir şeydir. Bu burada doğan ve bugüne kadar nasıl hayatta çünkü. '(KOBİ, Türkiye)

'Biz çok küçük bir şirket ve biz neredeyse al gün uzun birbirleriyle iletişim Çünkü Needed- değil. Her biri, her biri başka düşünceleri bilir. '(KOBİ, Türkiye)

'Daha iyi bir akış ve genç gelecek vaat eden potansiyelinin takip '(KOBİ, Belçika)

'Mentor fırtınada bir işaret olduğunu ve o kendi yöneticisi ile görüşmek için zor çalışanların endişeleri / sorunları hakkında tavsiyeler verir. Aslında, bir mentorluk programı harika ama şirket içinde iyi bir atmosfer ve işbirlikçileri meslektaşlarının tüm bağlı olabilir, bazen gereksiz. '(KOBİ, Belçika)

'Çalışanlar arasında ve kesinlikle büyük ciro nedenlerle yaşıyor ne daha iyi bir fikir olacaktır, çünkü bir mentorluk programı değer katacak. Hayal kırıklıkları veya tahriş dinlemek ve yön verecek bir rehber konuşarak artırılabilir. Bu sadece şirket için olumlu sonuçlar verebilir. '

Mentorluk programını başlatırken Nedeni: 'tecrübeli' çalışanlarının kalkış, bilgi kaybı ve genç gelecek vaat eden potansiyelinin daha iyi akışı için ihtiyaç, bazı yeterlilikler üzerine geçen de zorluk, gizli yetenek keşfi, olağanüstü yetenekli ve yetenekli çalışanları besler, nasıl bir deneyim biliyorum , yönetim çalışanların gelişimi ile kendini yetersiz kaplar, yeterince organize tanımlanmış hedefleri veya gereksinimleri, yeni yöneticilerin desteğini, eğitim fonksiyonunu gerçekleştirmek için zorluklar var çalışanlarına daha hızlı sonuçlar elde, insanların motive alanında becerilere sahip yöneticiler için ihtiyaç, yetersiz tanıma ve yetkinliklerin için takdir, mevcut insan, dışarıdan çok düşük kalitesi, dayanıklılığı değişikliğinde, yetersiz tepki / reaksiyon kapasitesinin yetersiz açıklık de motivasyon sıkıntısı, şirketin imaj talimatları ve golleri kötü anlaşıldığı, geliştirmek gerekir. (Portekiz, KOBİ)

Bir mentorluk programını başlatırken Nedenleri: çok bilgi geçirilmelidir, yasal hükümlere, genç, gelecek vaat eden potansiyelinin daha iyi akışı için ihtiyacı karşılamak motive insanlar (KOBİ, Belçika alanında becerilere sahip yöneticiler için ihtiyaç gerekir)

• JYa organizasyon içinde yeni personel / büyüme ve mevcut personel gelişimi indüksiyon desteklemek için zaten var? (Kullanım kontrol listesi-2)

Ortak ülkelerden örnekler:

Yeni personel düzenli eğitim gider, gelecek vadeden personel mentorluk (Türkçe büyük şirketin dahil) daha fazla destek alırsınız.

(Mevcut personelin gelişimi için) ve Eğitim motor ekibi ve dış eğitim kurumları (yeni personel indüksiyon için) birçok personel tecrübeli üyesi (Büyük şirket, Slovakya).

Yeni personel: Biz devlet destek programı kullanan çünkü biz sosyal menkul muaf 3 yıl boyunca bir destek alırsınız (KOBİ, Türkiye)

Tüm yeni çalışanların tüm rehberlere yeni gelenlerin iyi ya da kötü yönlerini arıyorsunuz, mentorluk programının geçer. (Slovakya, büyük bir şirket)

Bazıları neredeyse 50 yıl önce bu işinizi kurdunuz. O zamandan beri onlar bir gün devralacak, böyle bir şekilde benim oğulları, benim baş teknisyen büyüyen duyuyorum. Onlara ben biliyordum her şeyi öğretiyorum ve her şeyi ben iş öğrenme edilmiştir. En önemli müşterilerine etik yaklaşımdır. Ben haftada bu yedi gün öğretiyorum. Benim mentorluk programı bu dayalı olurdu. Ben emekli olunca, ben bu büyük bir iş ve büyük bir üne teslim bir veya daha fazla kişi olmalıdır. Bu tür bir yaklaşım, bu hizmeti çalıştırmaya devam sağlayacaktır / sağlamaktır. Ben biraz daha yaş Belki sonra, ben, bize yardımcı kendi programlarını oluşturmak ve mesleki içi eğitim kursları yapmak için bazı profesyonel mentorluk şirketi kiralayabilirsiniz. (KOBİ, Türkiye)

Yeni personel: iş pratik yönlerini bir giriş ve bir öğrenme planı dahil indüksiyon. Ben güçlü ve stilleri kalkınma planı geliştirmek istiyorum. Mevcut personel için: Kişisel Gelişim Yorumları tamamlanır ve bir mentorluk süreci (İngiliz KOBİ) de var.

Ortak problem çözme, kuşaklar arası diyalog için 'eski' ve 'genç' personel çekici, fikir ve deneyimlerin alışverişi. (Lehçe KOBİ)

Temel değerlendirme, periyodik değerlendirme (Polonya KOBİ)

Resmi olmayan mentorluk (KOBİ, Slovakya)

Biz mentorluk kavramını biliyorum, ama biz "deneyimlerin paylaşımı" olarak adlandırın ve genellikle yöneticileri ve şirketlerin sahipleri genç mühendisler bunu.

Daha düzenlenmiş biçimde bu tür uygulamaları kurmak için verimli olurdu, ama biz şu anda bunun için vaktim yok. Ama kesin genç mühendisler ve daha genç yöneticileri yardımcı olacaktır. (Türkiye, KOBİ)

Yeni işe alınanların

Şu anda yatılı programa websitemize uzatıyoruz. Biz zaten onlar burada çalışan başladığınızda her şeyin hazır olduğundan emin olmak için yeni işe bir kontrol listesi var. Bir hafta yatılı üzerine önce, bizim yeni işe onların yeni işe çıkerek göndermek ofislerimiz hakkında ve Panel Services bir bilgi broşürü gönderin. İlk gününde Yeni personel hocalarının ve İK Programları tarafından hazırlanmıştır 'tanıtım programı' olarak adlandırılan bir belge alacaksınız. Bu belgede yeni kiralama onboard için gerekli eğitim ve gelişim girişimleri açıklar. Bunun yanında bir İK Yöneticisi ile yeni işe öğle ve her yeni işe alınanların 'ilk izlenimlerini öğrenmek için Murahhas da var.

İstihdamın bir ay sonra, yeni işe İK Müdürü ile bir geribildirim an vardır. Üç ay sonra yeni işe yatılı ve tanıtım programı hakkında bizim İK Danışmanı ile bir konuşma vardır. (KOBİ, Belçika)

Cari personel

Mevcut personel için biz gibi bir dizi etkinlik düzenlemek:

- Biz uzman öğle yemeği var; Bu Murahhas ve İK yöneticisi şirket yaşlılar küçük bir grup için öğle yemeği vardır. Bu bize onların refahı ve yönetim konularındaki anlayışlar hakkında bilgi sağlar.

- Küresel Çalışan Anketi (GES): Sonraki öğle yemeği için biz de bir yıllık çalışması yapılmaktadır. Bu GfK dönüşümünü çalışan bağlılığı ölçmek ve örneğin, değişik konularla ilgili algılarını paylaşmak amacıyla çalışanlar için bir online anket olduğunu. Biz çalışanlar tarafından ele edilmiştir sadece duydum ve kabul edilebilir, çünkü katılmaya teşvik ediyoruz, sadece ve sadece kabul edilmiş değişti ve geliştirilebilir.

- Yönetim işbirlikçileri yeni bir organizasyonel yapı ile ilgili endişeler veya soru birleşme vb olmalıdır mevcut iki değişiklik mentora atadı.

Şimdiye kadar her şey iyi çalışır, ancak programlar hizalanmış ve her 'varlık' in haddelenmiş gerekir.

Biz mevcut programda olabilir boşlukları doldurmak olabilir.

Bizim birinci önceliğimiz (mentorluk önce bile) çalışanları ile iyi ve sık sık iletişim yöneticileri öğretim aittir.

Biz bizim rehberlere proaktif olmak istiyorum, ama gerçekte onlar çoğunlukla reaktif vardır. (KOBİ, Belçika)

Un-resmi eğitim özellikle üretim bölümünde fabrika içinde yer alıyor. Biz de pazarlama ve satış burada benzer yapıyoruz (KOBİ, Türkiye)

Genç nesil bizim gibi sorumlu değildir. Dolayısıyla, ilk nasıl sorumlu olmalarını öğretmek zorunda ve sürekli kendi iş hakkında düşünüyorum. Bu anahtardır. Daha sonra aşamaları, biz onlara iş ve üretim (teknik) tüm detaylar gizli gerçekleri ve hileler öğretmek gerekir (KOBİ, Türkiye)

Yeni personel: yeni personel binerken bir prosedürü vardır. Teknik yönler başlayarak hafta içinde açıklanacak ve farklı meslektaşları ve şirketin yönetim personeli ile keşif görüşmelerinin kurmak için teşvik edilir. Ancak, bu toplantıya arka arkaya orada verilmez, ne de bu konuşmaları ilk etapta gerçekleşmesi durumunda herhangi bir kontrolü yoktur. Mevcut personel: mevcut personel için böyle bir desteği yoktur. Biz üretim çalışanı birinin işlevini yeniden şekillendirilmesi düşünüyoruz. Bu kadın hakkında 45years eski ve son zamanlarda o artık üretimde çalışmak mümkün olmadığı anlamına gelir ne romatizma teşhisi konmuş olduğunu. Şirket mentor bir tür içine onu işlevini değiştirme hakkında düşünüyor. Onun görevi, tavsiye vermek için yeni işe ağırlamaktan ve onları düzgün entegre alıyorum yardım etmek, diğer meslektaşlarına destek vermek olacaktır. Bu yeni fonksiyon geliştirdi gerekiyor ve kişinin eğitim almak gerekiyor. Belki bu mentorluk program bize bunu yardımcı olabilir. (KOBİ, Belçika)

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

• Zaten iyi ne çalışıyor?

Ortak ülkelerden örnekler:

Biz perakende içinde 1350 çalışanı var, ve mentorluk yeni çalışanların adaptasyon en önemli etkilerinden biridir. (Slovakya, büyük bir şirket)

Deneyimli personel, bir-bir bazında yeni personel vardır detaylı iş ile ilgili sorular, cevaplar. (Big Firma, Slovakya)

Ortak problem çözme için 'eski' ve 'genç' personel çekici, fikir ve deneyimlerin alışverişi takım içinde çatışmalara yanıt, motive ve kilit çalışanların teşvik edilmesi. (Lehçe KOBİ)

Temel değerlendirme, periyodik değerlendirme, her projeden sonra değerlendirme ile değiştirilmelidir. (Lehçe KOBİ)

Düzenli eğitim programı hazırlayın (KOBİ, Türkiye)

• Nasıl diğer personel geliştirme girişimleri içine sığacak mentorluk edecek?

Ortak ülkelerden örnekler:

mentorluk programları yapmak istiyorum.' (Slovakya, büyük bir şirket)

'Deneyimli personel basit şekilde yeni personel bilgi iletişim konusunda eğitilmiş olabilir. Böyle bir iletişim veya sunum yaklaşım '(Büyük şirket, Slovakya) gibi - mentorluk programı yaklaşım kılavuzlar mentorluk sürecinde kullanmak sağlayabilir.

'Mentorluk gençleri motive, inisiyatif ve çalışanların yaratıcılığını destekleyerek diğer personel geliştirme faaliyetleri içine sığacak, mentorluk diğer personel geliştirme girişimleri ile tutarlıdır' (Lehçe KOBİ)

'Küçük bir organizasyon olma nedeni olarak, bu transferi ve becerilerini geliştirmek ve iyi uygulamaları kıyaslama için temel bir yoldur' (Lehçe KOBİ)

'Biz zaten çeşitli eğitimler çalıştırın. Mentorluk kurallar yeni çalışanların daha iyi ve daha verimli eğitim üst düzey personel yardımcı olabilir.' (KOBİ, Slovakya).

'Teknoloji hızla değişiyor. Biz gün teknoloji günlük takip etmelerini öğretmek gerekir, halkımızı eğitmek gerekir. Bu etik yaklaşım aşağıdaki başarımızın sırrı vardır. Bir mentorluk programının büyük bir bölümü etik sistem ve sürdürülmesi olmalıdır. Sonra değişen teknolojiyi takip - takip etmek nasıl - ve ne kadar maliyetli operasyonlar tutarak bunu uygulamak için. Müşterilerimiz etkin, kaliteli hizmet maliyeti gerek. Biz bunu teslim korumak gerekir.' (KOBİ, Türkiye)

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

• Ne desteği bir mentorluk programı kurmak gerekir?

Ortak ülkelerden örnekler:

'Mentorluk yaklaşımları ile ilgili bazı kurallar vererek Uzman hocalar.' (Big Firma, Slovakya)

'Biz destek alıyor ilgilenen bir mentorluk programı kurmak için "İşyerinde bir Mentor ol!" (Big Firma, Slovakya)

'Finansman (biz personel için kişisel gelişim resmi bir süreç gösterebilir gibi finansman ile yardımcı olacağını), bunu yapmak için nasıl bir paket, yüz eğitimler ve yararlı olacağını şeyler çalacak fırsatı yüz. O (İngiliz KOBİ) başarılı olmuşsa da uzaktan yardım, e-öğrenme araçları, mentorluk süreci şehir ve geribildirim rehberlere bir ağ bu yüzden değerlendirmek olabilir.

'Belirli hedef ve ilkeler bir mentorluk programı kurmak için teşvik ederim. Biz bu konuda daha deneyimli bir kişi / meslektaşım destek gerekir. Biz destek alıyor ilgilenen bir mentorluk programı kurmak için "İşyerinde bir Mentor ol." (KOBİ Slovakya).

'Diğer şirketlerin örnekleri, en iyi uygulamalar .. biz bir mentorluk programı kurmak için "İşyerinde bir Mentor Be" den destek almak ilgilendi." (KOBİ, Belçika)

'Odası veya devlet programlardan mali destek.' (KOBİ, Türkiye).

'Şirketin sahipleri mentorluk gibi konularda daha fazla yatırım gerekir. Bizim motivasyon sonsuz gelirlerini artırmaya yönelik olduğundan, ikincil ve yardımcı çabaları ikinci sırada yer çukur vardır." (KOBİ, Türkiye)

'Fabrikamıza uygulanabilir bir model olmak." (KOBİ, Türkiye)

'Biz bunun için bazı finansman ayırmak gerekir. Rekabet çok yüksek olduğunu ve bu tür faaliyetler için finansman ayırmak kolay değil.' (KOBİ, Türkiye).

'Harici bilgi, yön, koçluk ve bazı hedefleri böyle bir programı elde etmek.' (KOBİ, Belçika)

'Liderleri ve hat yöneticileri, usta, vs. ve şirket sorumluluk belirli bir düzeyde diğer insanlardan destek; Bir mentorluk programına dahil olacak işbirlikçilerin kullanılabilirliği, mentorluk ve ne olduğu hakkında daha fazla bilgi mentorluk programının amaçları ve nasıl çalışır (öneri: info oturumları bilgilendirmek ve tartışma şirketleri ile bu sorun için). (Portekiz, KOBİ)

Bir mentorluk programı kurmak için, dış yardım olması gerekir. Biz nasıl gerekli biliyorum yok. Bir kazan-kazan durumu işyerinde mentorluk uygulanması ve bu olabilir bir yolu varsa, biz kesinlikle böyle bir programı kurmak için teşvik edilmektedir (KOBİ, Belçika)

• Sonraki adım ne olabilir?

• Nasıl gidilir organizasyonun gücünü kullanabilir?

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

Kontrol Listesi-2: Örgün ve daha az resmi öğrenme faaliyetleri

Öğrenme faaliyetleri	Örgün için -----	----- gayri
	• Yeni başlayanlar için tanıtım programı	• Mentorluk
	• Bilgisayar tabanlı eğitim, web tabanlı eğitim, e - öğrenme	• Hat Yöneticisi tarafından Koçluk
	• Bir meslektaşı tarafından on-the-iş eğitimi	• Değerlendirme ve geribildirim yoluyla öğrenme: - yetkinlik değerlendirme, fonksiyonel konuşmaları, değerlendirme konuşmaları, - geliştirme konuşmaları
	• (Sahne) stajyer dönemi	• Bilgi veritabanları mentorluk Öğrenme
	• Yeniden eğitim programı	• Bir projenin sonunda veya bir iş problemi çözme sonra 'öğrendim Dersleri' Paylaşım
İşyeri öğrenme	• Çalışma talimatları	• Vaka-çalışmalara bakıldığında
	• Didaktik yardımcıları	• Meslektaşlarına eğitim vererek Öğrenme
	• Örgün kurallar	• Kıyaslama
	• Desteklenen uygulama	• Kılavuzları Okuma
	• Kişisel gelişim yorum	• Atölyeler
	• Temel ve periyodik değerlendirme	...

	• Okulda Eğitim	• Firma ziyaretleri
İşyeri dışında Öğrenme	• Profesyonel güncellemeler	• Kendini analiz ve yansıma yoluyla öğrenme: - kişisel ve profesyonel günlükler kullanılarak - gerçekleştirmeler i ve portföyler kayıtları.
	• Kısa kurslar, seminerler	...
	• Kitaplar, dergiler, videonun, multimedya, web bağlantıları	...
	• Projectgroups	...

		• Arkadaşları, müşterileri ve tedarikçileri ile tartışmalar.
		• Beyin Fırtınası
		• İş deneyim alışverişi
		• İşte problem çözümü
		• Takım, takım olarak öğrenme
		• (Yardımyla) özel projeler, zor ödevler
		• İş rotasyonu
		• Kişisel ağ
		• Uygulama öğrenme ağları / Toplulukları ile bilgi ve deneyim paylaşımı
		• Deneyimli bir arkadaşı ile birlikte çalışmak
		• Tavsiye isteyin
		• Kılavuzları bilgi arıyor
		• Arkadaşları veya yöneticisi atama nasıl performans bakıyor
		• Profesyonel dernekler
		• Öğrenme ağları
		• Önerileri grupları
		• Çıkar grupları
		• Mezunladernekler
		• Yönetim

› Terimleri tanımlama

• "Çok farklı terim kullanmalıyız neler vadeli (Buddy, öğretmen, koç ,, akıl hocası ..) vardır?"

• Daha iyi bir soru: "Biz, bizim organizasyonda, terim 'mentor' ne anlıyorsunuz? Ne mentorluk proje hedefi gerçekleştirmek için, akıl hocası bekliyor?"

ADIM 2 - 'MENTORLUK PROGRAMININ SOMUT AMACI NEDİR?'
'HEDEF GRUP NEDİR?'

2.2. PROJE TANIMI

MENTORLUK PROJE GOAL TANIMLANMASI

› Bir mentorluk projesi Olası hedefler alanında olabilir:

- Yeni çalışanların yeterli indüksiyon.
- Danışanların kişisel ve mesleki gelişim (mevcut çalışanların uzun vadeli kalkınma hedefleri)
 - > Menteeleere için ne zaman bir akıl hocası kar mümkündür:
 - Bir ses kartı istiyorum.
 - Akıl hocası zengin bir deneyim, bilgi ve ağ erişim almak istiyorum.
 - Düşünme tarzlarını meydan okuyacak birini arıyoruz.
 - Örneğin, kendi kişisel amaçları ve değerleri, daha iyi bir vizyon ister ben neden buradayım, ben kimim?
 - Tavsiyem ilgili kariyer olanakları arıyoruz.
 - Organizasyonda, yeni bir kültür, rol veya yerine yerleşmek.
 - Yazısız kuralları veya siyasi hassasiyetleri anlamak isterdim.
 - Liderler kurumun önceliklerini ve yönünü ilgilendiren düşünmek nasıl anlayışlar elde etmek istiyorum.
 - Başarılı bir rol modeli takip etmek istiyorum.
 - Yaşam ve iş arasında iyi bir denge peşinde destek arıyoruz.
- Yeni liderler bireysel destek vermek.
- Organizasyonda liderlik becerileri zenginleştirme.
- Motive ve deneyimli liderlere yeni fırsatlar sunar.
- Organizasyon cinsiyet çeşitliliğinin arttırılması.

Mentorluk programının gol.

Ortak ülkelerden örnekler:

'Yeni / genç çalışanlar için iyi bir mentorluk kurmak için. Bu KOBİ farklı takım liderleri ile çeşitli ofisleri bulunmaktadır. O ekip liderleri olur ve bu ekibin üyeleri farklı ofisleri / yerde çalışma gün geçirdi. Ekip liderlerinin ekip üyeleri ile günlük temas yok. Ekibinin üyelere uygun bir destek vermek için, rehberlere, özellikle yeni çalışanı ile, günlük kişi için belirtilmiştir. (Belçika KOBİ)

'Sürekli idari personel akışı ve bazı beceri ve deneyimlerin bireyler eksik ise boşluğu doldurma' (Türk büyük bir firma)

Yeni sürücülerin 'iyi entegrasyon. Mentorlar sürücüler ve yönetim arasındaki temas kişilerdir. "(KOBİ, Belçika)

'Yeni organizasyon kültürü ve çalışma ortamına yeni çalışanlar için Adaptasyon' (Slovakya, büyük bir şirket)

Çünkü onlar bağımsız olarak hızlı ve doğru bir şekilde çalışmaya başlayabilirsiniz böylece yeni personel yetiştirmek için, '(Big Firma, Slovakya)

'Çalışanların potansiyelinin geliştirilmesi, yetenek, bilgi transferi için arıyor organizasyon içerisindeki ilişkilerin güçlendirilmesi. "(Lehçe KOBİ)

'En iyi uygulamaları kıyaslama' (Lehçe KOBİ)

'Destekleme ve müzakere becerilerinin geliştirilmesi' (KOBİ, Slovakya)

'Büyük bir resim görünümü ve için yeni anlayışlar olsun. Destek yeni veya daha az deneyimli çalışanların (KOBİ, Slovakya) potansiyelini arttırmak için.

'Bir eğitim Mentor gibi: akşam bayanlar ve kreş hemşireler için Mentorluk sırasında, KOBİ'ler büyümek için nasıl pratik tavsiyeler: iş bir Mentor olarak öz sonuçta saygısı, davranışsal veya bu sebeple öğrenme yardımı hakkında öğrenmek güven ve benlik saygısı için iletişim hakkında bilgi edinmek için. '(Bandolar, İngiltere)

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

'Çalışanlarımızın refahı bizim için çok önemli. Biz onları mutlu olmak ve iyi hissetmek istiyorum. Personelimiz insan sermayesi vardır.' (KOBİ, Belçika)

Onların kariyer gelişimine eşlik eden, bir mentor çalışmalarını izleme onlara bunları görünebilir zorluklar yoluyla almak için izin araçları vererek ve kendi işinde başarılı olmak için gerekli yeterliliklerin gelişimini sağlayarak. (Portekiz, KOBİ)

HEDEF GRUP TANIMLAMA

› Mentorluk için olası hedef gruplar:

- Yeni çalışanlar, mevsimlik işçiler, geçici işçiler, izole işçiler, yüksek potansiyelleri, azınlık veya yeterince temsil edilmeyen grupların potansiyel liderleri, yeni bir işleve hareketli çalışanlar, mevcut çalışanlar (yetenek geliştirme), aday yeni liderler, deneyimli liderler.

Mentorluk programının hedef kitlesi.

Ortak ülkelerden örnekler:

Tüm yeni işe çalışanlar eğitim ve mentorluk alabilirsiniz. Bu proje 'Yeni giriş projesi' denir. Proje liderleri, bir akıl hocası tarafından belirlenen ediliyor. Ekip lideri yanında, danışman firma ve diğer personel ile yeni ve genç çalışanlar tanıtılarak yardımcı olur.

Geleceğin yöneticileri (müdür yardımcısı) (Türkçe büyük bir firma)

Perakende şubeler Newcomers - satıcıları (Slovakya, büyük bir şirket)

Bölümümüzde yeni personel (Büyük şirket, Slovakya)

Genç çalışanlar, özellikle öğrenci asistanı (Lehçe KOBİ)

Orta düzey yönetim (Lehçe KOBİ)

Aynı alanda çalışan arkadaşları (KOBİ, Slovakya)

Yeni veya az deneyimli çalışanları (KOBİ, Slovakya)

Çocuklar ve davranışsal sorunları, düşük güven ve düşük benlik saygısı, küçük işletme ve toplum grupları ile yetişkinler ile gençler: onlar gerekli alanlarda ağırlıklı olarak düşük güven ancak bilgi eksikliği (Bandolar, İngiltere)

Hedef gruplar yeni çalışanlar ve mevcut personel (KOBİ, Belçika)

Yeni sürücüler de entegre için, diğer sürücüler için, akıl hocaları bunların genel konularda durumunda konuşabilirsiniz arkadaşları bulunmaktadır. (KOBİ, Belçika)

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

Adım 3 - 'Mentor ve mentelerin mentor rolü profili nedir?'
'Nasıl seçimi, eşleştirme, brifing ve eğitim yürütmek mi?'

2.3. PROJE PLANLAMA

REHBERLERE ROLÜ TANIMLANMASI

› Mentor rolü ölçüde programın amacı tarafından belirlenecektir.

Bir hocanın farklı olası görevleri:

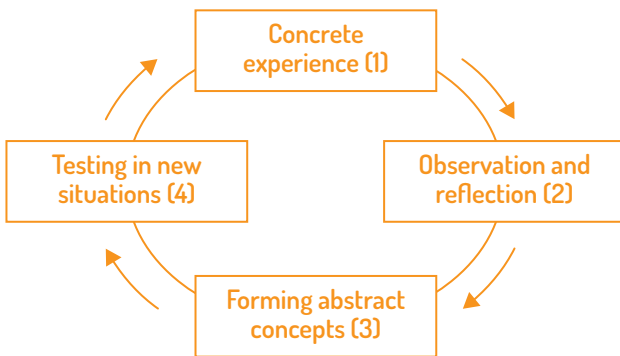
• Etkinleştirme ve yön ve duygusal desteğin doğru orantıda vererek yeni çalışan teşvik.

> Mentor yeni çalışanın sosyal bütünleşmesini desteklemektedir: gerekli bilgileri verir, profesyonel jargon çevirir, pratik soruları, transferler standartları ve değerleri ve gayri alışkanlıkları cevaplar, organizasyon kültürü tanımak için önerdikleri kişileri yardımcı olur organiaation de ağ önerdikleri kişileri teşvik , soru sormak için onları teşvik, yeni rolü menteeeye ne beklediğini açıklayan ekibine yeni gelen entegrasyonunu kolaylaştırır.

> On-the-iş eğitimi (bilgi ve gerekli ve / veya yeni çalışanın eğitim planının evrimini izler standardına göre gerçekleştirmek için gerekli becerileri) verir.

• Bir menteeeye Koçluk belirli bir beceri geliştirmek için.

> Kolb yetişkin öğrenme döngüsü boyunca gitmek için önerdikleri kişileri uyararak belirli bir beceri gelişimini desteklemek. / Davranış değişikliği öğrenmek için - pratikte yeni teorisini uygulamak için eylem planı gerçek pratik öğrenme deneyimi, bir sonraki öğrenme deneyimi planlama, teorisini okuyor, ne yansıtan: KOLB deneysel öğrenme dönemsel bir model sunar.



Kolb Deneysel Öğrenme Döngüsü (1975)

• Desteklenmesi ve onlara meydan okuyarak pratik deneyimlerini öğrenmek için önerdikleri kişileri Helping:

> Aktif dinleme ve mentee ile empati. Mentee, hem açık hem de örtülü ne diyor uyanık olmak.

> Menteeeye etkinleştirme geri adım ve kendi deneyimlerini bakmak.

> Yargı, öneri, eylem çok hızlı ilerlemiyor.

> Yansıtıcı sorular sormak sorunlar / durumlar farklı yaklaşımlar incelenmesi için müzakerelere başlanması ve yargı, tavsiye veya eylem çok hızlı ilerlemiyor.

> Menteeeye Uyarıcı diğer deneyimleri ile bağlantı yapmak için.

> Menteeeye Uyarıcı kendi davranışlarının sonuçları yansıtmak için.

> Menteeeye yardımcı onların duygu ve motivasyonları bir fikir almak için.

> Danışanların davranışları hakkında geri bildirim vermek ve yol diğerleri bu davranışla karşılaşabilirsiniz.

> Menteeeye Helping gerçek sorunu durum / odak farkında olmak.

> Hipotezler geliştirme, şeytanın avukatı oynuyor, yeni ufuklar açarak alternatifler üzerinde yansıma uyarıcı.

> Bilinçsiz varsayımlar Sorguluyor.

> Kendi deneyimlerini paylaşarak hikayeler anlatmaya ve onların duygularını, şüphe ve dersler hakkında açık olmak, kendi açığını gösteren geçmişten öğrendim.

> Sorunu çözümü için tartışma Yönetmenlik.

> Menteeeye zorlu ve seçenekleri araştırıyoruz.

> Olanakları arıyor uygulamaya öğrendiklerini koymak.

> Menteeeye teşvik edilmesi, yeni anlayışlar ve hareket yollarını geliştirmek için, deneme.

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

• Büyüme ve gelişim alanlarını belirlemek için önerdikleri kişileri yardımcı vizyon verir, kariyer geliştirme çerçevesinde öğrenmeyi destekleyen, psikolojik destek, mentorluk ve tavsiye sağlar.

- > Bir rol model olma
- > Kişi kuruluşta kariyer kararları, gelecek hakkında konuşmak için.
- > Fırsatların menteenin farkında yapım.
- > Öğrenme olarak teşvik edilmesi riski.
- > Uygun ve zamanında tavsiyelerde bulunmak.
- > Negatif niyetleri veya davranışları aşmak.
- > Organizasyon kültürü ve uygulamada yol gösterici.

Mentor Rolü.

Ortak ülkelerden örnekler:

Çok iyi bir şirket uygulamalarını bilir ve pozitif yaşam deneyimi ve tutum vardır daha deneyimli bir kişi. (Türkçe büyük bir firma)

Yeni sürücülerin durumunda, rehberlere yeni sürücünün istihdamı ile ilgili bir değerlendirme getirecektir. (KOBİ, Belçika)

Daha uzun bir süre şirkette çalıştı deneyimli bir kişi, öncelikleri, alışkanlıkları bilir, ve know-how şirkete sadık özel şirkete ve olduğunu. (Slovakya, büyük bir şirket)

Mentor menteenin kişisel eğitmen olarak görür. Onların rolü eğitimi kolaylaştırmak için ancak kişiselleştirilmiş bir şekilde bunu yapmak için değil sadece. (Slovakya, büyük bir şirket)

Danışman, öğretmen, eğitmen / koç. (Lehçe KOBİ)

Heyeti (amaçları, izleme ve gözlem, ortak sonuçlar için uygun becerileri kullanmak) (Lehçe KOBİ)

Müzakere becerileri güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve bu (KOBİ, Slovakya) ile çalışmak için

Deneyimli çalışanlar, daha az deneyimli meslektaşlarımızı yeni fikir vermek onların potansiyel gelişimi, onların niteliklerini geliştirmek ve onları şirket için yeni bir değer oluşturmak için onlara yardımcı. (KOBİ, Slovakya)

Genel olarak, bu destek ve kendileri değerini görmek için, ve onları kendi kararlarını ve kendi yolunu tanımlamak yardımcı menteeeler yardımcı oluyor. İş olarak, (nerede bazı bakımlardan koçluk) bilgi kolaylaştırılması ve paylaşma hakkında daha fazla oldu. Bunlardan biri (KOBİ) tüm becerileri, bilginin çoğu vardı ama sadece ilk adımı atmaya güven yoktu. (Bandolar, İngiltere)

Bir mentor onların yöneticileri ile ele alınamaz hususlar olduğunda çalışanlara tavsiye verir birisi. Onlar fırtınada bir işaret olarak işlev (KOBİ, Belçika)

Bir mentor organizasyon içinde kendi gelişiminde genci destek veren bir danışmandır. Mentorün rolü çıraklık sürecinde menteeeye yolları gösteren ve bu yollar boyunca onlara eşlik yardımcı olmaktadır. (Portekiz, KOBİ)

Mentorlar kuruluş veya takımında çapa noktalarıdır. Mentorluk İlköğretim onlar, yaklaşım zaman yapmak kolay ve kullanılabilir olmasıdır. Takım liderleri rehberlerdir ve ekstra bir lider işlevi var. (Belçika KOBİ)

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

ETKİLİ MENTOR PROFİL TANIMLANMASI

› Her rolü (beceri, tutum) için mükemmel bir akıl hocası Profili:

• Rol: yeni çalışanların indüksiyon

- > Gerekli maddi bilgi ve becerileri (kredibilite)) Has
- > Yeni başlayanlar çalışma alanını bilir.
- > Daha az deneyime sahip insanlarla sabırlı olmayı yapabiliyor.
- > Danışanların zorluklar dinler.
- > Bilgi ve becerileri öğretmek mümkün.
- > Çekler bir mesaj anlaşıldığı takdirde.
- > Yapıcı bir şekilde geri bildirim verir.
- > İstenilen şirket kültürü (örneğin fonksiyonu) bir saygı taşıyıcısıdır.
- > Bir insan odaklı tutum gösterir.
- > Yeni çalışanları eğitmek istiyor.
- > Çeşitliliğini anlar ...

• Rol: pratik deneyimlerle öğrenmek için yardımcı

- > Becerileri koçluk Has.; yansıtıcı sorular sorar aktif dinler, yapıcı geribildirim ve yapılandırılmış talimatlar verir ve menteeeye motive edebilir.
- > Kendinden emindir.
- > İyimser.
- > Açık paylaşmak ve dinlemek için hazır.
- > Büyük ölçüde transfer edilebilir ne kadar öğrenme artar başkalarının olumlu bir görünümü vardır.

• Rol: danışanların uzun vadeli kalkınma hedeflerine ulaşmak için yardımcı büyüme üzerinde çalışıyor

- > Dürüst ve güvenilir.
- > Organizasyonun değerlerini ve kültürünü yansıtır.
- > İyi iletişim ve iletişim becerileri vardır
- > İş ve yaşam olgunluğu gösterir.
- > Yüksek bir sanatçıdır. Onlar başarılı olarak organizasyon boyunca bilinmesi gereken, kimin görüşü birisi sorulur.
- > Organizasyonun kuruluş amaçlarını, davranış hatları, fonksiyonları ve karar süreçlerini bilir.
- > Sağduyu iyi bir miktar, olumlu bir tutum ve samimi bir kişiliğe sahiptir.
- > Rehber ve etkisi bir ağa sahiptir.
- > Risk almak için yeterli açıktır.
- > Yeni fikirler ve öğrenme fırsatları için açıktır.
- > Bilgi ve becerileri aktarmak için gerekli vakit geçirmek için istekli olduğunu.
- > İyi bir motivasyon olduğunu.
- > Erişilebilir.
- > Deneyimlerini paylaşmaya istekli olduğunu.
- > Mentorluk programının bağlılığını gösterir.

Etkili akıl hocası profili.

Ortak ülkelerden örnekler:

Beceri ve iletişim becerileri yönetme, satış bilgisi olmadan farklı departmanlardan genç gelenler veya insanları idare. (Slovakya, büyük bir şirket)

En önemli yetkiler sorumluluk ve iletişim becerileri vardır. Üstelik bunlar proje konusunda hevesli olmak zorunda. (KOBİ, Belçika)

Rehberlere onlar mentorluk edilir konu ile tanıdık. Onlar kendi uzman konuyla ilgili özlü cevaplar verebilir ama tartışılan konular onlara alışık değilseniz diğer Uzmanların için menteeler doğrudan olabilir. (Slovakya, büyük bir şirket)

Sabır, karizma, tecrübe ve yetkisi (Lehçe KOBİ)

, Profesyonel konuda tecrübeli ve diğer bireylerin çeşitli beceri ilişkilendirmek mümkün (KOBİ, Slovakya)

Kaliteleri: sabır, basit bir şekilde şeyleri açıklamak yeteneği, doğru tavsiyelerde yeteneği, sadece en önemli şeyleri iletişim yeteneği, şirket süreci hakkında genel bir bakış var, genci yeni anlayış sağlamak için yeteneği fikrini ifade edebilme, şirket iş. (KOBİ, Slovakya)

Rehberlere hem İK Programları ve yönetici tarafından seçilmiştir. Onlar, proaktif yararlı ve dinlemeye istekli olması gerekir! (KOBİ, Belçika)

Biz başka bir tek kişinin destekleyici koçluk olmak mentorluk anlamak durumunda, empati ve adaptif iletişim becerileri gibi kişisel nitelikleri çoğu anahtardır. Onlar doğal olarak bu becerileri yoksa herkes etkili bir akıl hocası olmayı öğrenebilir. Bir çizgi yöneticisi durumda - örneğin - İnsanlar etkin bir akıl hocası olarak davranmaya öğrenmek ancak ilişkiyi hafifletilmesi hayati bir bağlantı eksik. (Bandolar, İngiltere)

Bizim için, rehberlere, bir ekibin üyeleri daha deneyimli ve genellikle yaşlı olmak zorunda. Bu KOBİ çeşitli proje liderleri vardır. Her proje için bir Hollandalı ve bir Fransızca konuşan proje lideri var. Bu çiftler 'binomen' denir. Binomen çok rehberlere olacak şekilde seçilir. (KOBİ, Belçika)

Mentor genci iletti gereken yetkinliklerine göre seçildi (Portekiz, KOBİ)

› İyi bir mentor (büyüme üzerindeki odak) profili nedir?

- Onlar ilişki yoluyla ne elde etmek istediğinizi net bir fikri vardır.
- Gönüllü girer ve ilişkide kalır.
- Kendi gelişimi için sorumluluk kabul etmez.
- Eleştirel kendilerini incelemek için cesaret edemiyor.
- Onların duygu ve düşünceleri / fikirleri ifade etmek dürüst ve açıktır.
- Hataları paylaşmak için hazırlanmıştır.
- Geri bildirim ve öğrenme açıklık gösterir.
- Onların rehber ile ilişkisini sürücüler.
- Mentor tavsiyesi dinler, her şeyi dikkate almak yeterli zaman alır, ve sorular sorar.
- Kendi konfor bölgesi dışında, akıl hocası yardımı ile, gider.
- Tavsiye neden yardım ve akıl hocası söyler.
- Mentor deneyimlerini ve seçimler ile ilgili değer yargılarını yapmaz.
- Zaman ve mentor diğer sorumluluklarını saygılıdır.
- Kendi beklentileri makul.
- Beklentiler karşılanmadığında diyor.
- Mentorluk konuşmaların gizliliğini korur.
- Mentor için bir şey verir.
- Sadık.
- Yetenekli
- Gelecekteki bir yönetici olabilir.
- Mentorluk hedefi kavrar.
- Mentorluk açıktır.
- Kişisel ve mesleki gelişim üzerinde çalışmak için istekli olduğunu.
- Şirket için katma değer yaratmak için istekli olduğunu.

İyi bir mentor profil.

Ortak ülkelerden örnekler:

Açık bir zihin ve zihniyet. Daha deneyimli insanların yön kabul etmeye hazır. (KOBİ, Belçika)

Yetenekli genellikle genç ve iyi bir kariyer umutları örneğinin vardır geleceğin yöneticileri. Hızlı bir gelişme ve tanıtım (Türkçe / Slovakça büyük bir şirket) arayan şirkete iyi tutum..

Mentee'lere mentorluk oturumun hedefi genel bir anlayış var ve bu nedenle boyunca tam dikkat. (Slovakya, büyük bir şirket).

Tecrübe eksikliği, ancak yeni bilgi edinme ve ekibi uyması için arzu. Onların sorunlarına taze bir görünüm ve programa katılmak için bir arzu almaya istekli. (Lehçe KOBİ).

Temel nitelikleri. (Lehçe KOBİ)

Kendi işinde deneyimli, onlardan nelerin gerekli olduğunu anlıyorum. (KOBİ, Slovakya)

Biz onlar ilham açık umuyoruz. (KOBİ, Belçika)

Belirli nitelikleri. (KOBİ, Belçika)

Mentorluk için. İstekli şirket için ek bir değer yaratmak, kendi kişisel ve mesleki gelişim ve istekli çalışmak. (KOBİ, Slovakya).

Mentor yardım gerekli mentee'lerin kendilerini değer için. Bir güven eksikliği vardı ya da sadece ekstra ses bu gerekli; Diğer yünden çok farklı idi. Onlar birisi dinlemek için gerekli, onlar destek ve mentorluk (gerekli. (Bandolar, İngiltere)

Öğrenmeye çok ilgi, yeni beceriler edinme tesis dinamik, sorumlu, iyi seviyede. (Portekiz, KOBİ)

SEÇME SÜRECİ

› Nasıl rehberlere seçmek için?

- İyi adaylar, genellikle zaten bir daha gayri resmi bir şekilde akıl hocası rolünü performans!
- İlk gönüllüler istemeden önce mentorluk projesi, rol hedefi ve rehberlere istenen profil ve rehberlere desteklenecektir nasıl (onlar İK vb den gerekli zaman, eğitim, destek alacak) iletişim.
- Gönüllüler için çağrı ve yöneticinin aday için .Call (seçili değil neden başarısız adaylar hakkında bilgilendirmek ya da onlarla daha sonra bir mentor olmak bir kalkınma planı hazırlamak) uygun başvuru seçin (hat yöneticileri bilir halkının en iyi)

› Nasıl mentee'ler seçmek için?

- Seçilmesi mentee'lere için temel düşüncedir onların hocası ile yoğun bir ilişki aracılığıyla farklı veya daha yetkinliklerini geliştirmek için motive olmanız gerekir.

Nasıl rehberlere seçin.

Ortak ülkelerden örnekler:

Şirketin içinde (Türkçe büyük bir firma)

Satış bölge müdürleri tarafından (Slovakya, büyük bir şirket)

Kendi deneyimlerine göre (Slovakya, büyük bir şirket)

İlk ve anahtar akıl hocası o en deneyimli insan çünkü (Polonya KOBİ), aynı kişi / ile yönetim kurulu sahibi ve başkanı / olduğunu

Biz organizasyon yapısı dikkate deneyimleri ve pozisyona almak (Lehçe KOBİ)

Tüm deneyimli meslektaşları akıl hocası rolünde katılıyor. Onlar sorumluluk ve bilgi paylaşmak. Bu da onlar için bir eğitim yoludur (KOBİ, Slovakya)

Bu benim işim, ben gönüllü (Bandolar, İngiltere)

ÇİFTLEME SÜRECİ (UYUSTURMA)

► Nasıl akıl hocaları ve menteler eşleştirmek için?

• 'doğru boşluk' bulunduğu mentorluk ilişkilerinin büyük öğrenme fırsatlarını sunuyoruz. Deneyim farkı çok küçük olduğunda, akıl hocası ve mentenin birbirlerine çok az söylemek gerekecektir. Boşluk çok büyük ise, o akıl hocası deneyimi mentee için ilgili olmayacak bir tehlike var.

• Birlikte bir mentorluk ilişkisi içinde farklı oyuncular getirmek için çeşitli yaklaşımlar vardır: Program lideri olarak objektif çift maç veya bir grup belki de mentor ve menteler karşılamak ve birbirlerine yaklaşabilir bir tanıtım etkinlikte (kendileri eşleştirmek için izin verebilir.

> Yeni çalışanlar (aynı bölümün bir daha deneyimli meslektaşım) arasında Koçları genel belirlenir.

> Odak menteeye büyüme açıklık (bu derece olduğu her gibi mentor ve mentee olan uzun vadeli ilişkiler oluşturmak için niyet olduğu zaman, diğer çok önemli) farklı taraflar kendileri seçin nerede bir süreç devreye alınacaktır onların ortağı. Uygulamada potansiyel mentor ve menteler yetersiz bir kurulan seçim ulaşmak için birbirlerini tanımak ise, o, eşleştirme empoze gerektiğini ancak, bir düzenli değerlendirmek ve ortakların bileşiminde değişiklikler için olasılığına inşa edecek.

> Güven bir dost ilişki birbirleri ile doğrudan bir hiyerarşik ilişki içinde durmak insanlar yerine, amaçlayan bireysel koçluk, en seçerse bu nedenle (bir mentorluk ilişkisi içinde çok önemlidir. Mentee eğer, mentor bağımlı olamaz) aralarında rekabet olması muhtemeldir.

> Bir danışman seçerken hep dikkate danışanların spesifik kişisel gelişim hedefi almalıdır.

> Küçük şirketlerin tek tek sahip insanlarla bazen çalışmalıdır.

> Mentorluk sistemi kariyer gelişimi hedefleyen, örneğin olduğunda, akıl hocası genellikle organizasyonun başka bir bölümünde bir yöneticisidir. Bir çizgi yöneticisi onun / onu departmanı için sonuçlar için amaçlayan elde etmek istiyor. Bu amaç bu kişinin departmanı bırakmak anlamına gelir kesinlikle eğer, mentenin kendi potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı mentor hedefiyle uyumlu olmadığını bu mümkün olabilir.

Mentor ve mentelerin Eşleştirme.

Ortak ülkelerden örnekler:

Öncelikle teknik uygunluk bağlı. Sonra, onların pozisyonları / bölüm / fonksiyonel benzerlikler hakim oldular (Türkçe büyük bir firma)

İK / o mentorluk kabul etmek istiyorsa değerlendirmek için seçilen akıl hocası davet ediyor. (KOBİ, Belçika)

Satış uygunluk ve öncelikle prosedürlerin anlayışı ile (Slovakya, büyük bir şirket)

Mentor ve Mentee'lere iş tanımı ve sorumluluklarına göre eşleştirilir (Slovakya, büyük bir şirket)

Orada hiçbir yeterince deneyimli akıl hocaları, bu yüzden bu sorunlar bölümlerin müdürleri dayanmaktadır. (Lehçe KOBİ)

Bölümler ve ortak hedeflere (örneğin ticaret, üretim, finans ve idare) tarafından bölündü (Polonya KOBİ)

Rastgele seçim (KOBİ, Slovakya)

Eşleştirme önemli değil. Önemli hedefe ulaşmak için işbirliği nasıl bir yol bulmaktır (KOBİ, Slovakya)

Bazen reklamlar, benim iş rolü, ya da afinite bulma gündelik fırsatları ile. (Bandolar, İngiltere)

Mentor ve mentelerin arasında özel bir bağ (KOBİ, Belçika)

Geliştirme departmanı yeni bir işbirlikçisi ile takviye olması gerektiğini nedeniyle hükümün için, işi gerçekleştirmek için gerekli yeterlilikler düzeyinde.

Onlar hem maç. (Portekiz, KOBİ)

Aynı projelerin deneyimli çalışanları mentelere (KOBİ, Belçim) ile eşleştirilir.

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

BRİFİNG VE EĞİTİM

› Neden eğitim?

- eğitim?
- Bir mesleki eğitim organizasyonu mentorluk programının arkasında duran ve eğitim başarılı bir ilerleme önemli olduğuna iniyor katılımcılara sinyal verir.
- Eğitim aynı zamanda mentorluk becerilerinin gelişimini sağlar ve katılımcılara kaygılarını ifade ve soru sormak için bir fırsat verir.
- Ayrıca, ilgili tüm kişi mentorluk ilişkisi sırasında kullanılmak üzere gerekli belgeleri ve talimatları almak.

› Hangi eğitim yeni çalışanların rehberlere ihtiyaç vardır? Whattopics örtülmelidir?

- Yeni çalışanlar için mentorluk.
- Mentor Rolü.
- Onlar bizim organizasyon girdiklerinde gelenler ne bekliyorsunuz.
- Do's- ve-don t yeni meslektaşlarını tanıştıırken.
- Tanımlayın ve (yeni çalışan için eğitim planının ilerleme izleme) öğrenme hedeflerini değerlendirmek
- Öğretim becerileri.
- Öğrenme stilleri önemini anlamak; Tercih edilen farklı öğrenme stilleri olduğunu tanıyarak ve diğer yardımcı olmak için kendi tercih ettikleri öğrenme stiline farkında en etkin şekilde öğrenmek.
- Becerilerini bir koçluk tutum geliştirmek ve koçluk Bir takdir yaklaşımın önemini anlamak ve koçluk bu şekilde dayanmaktadır (teknikleri, çekirdek kadran, nüfuz alanları sorgulama, değerlendirme ölççeği) bir araç kullanmayı öğrenmek.
- Bilgi ve tercih edilen düşünme / kişilik stilleri kullanımı menteeyle daha etkili bir koçluk ilişkisini gerçekleştirmek.
- (Hiyerarşik olmayan bir konumdan) becerilerini etkileyen.
- Nasıl zor davranışları ile başa çıkmak için.

› Hangi eğitim büyüme üzerinde bir odak noktası vardır rehberlere (ve mentee'lere) için gereklidir? Konular?

- Mentorluk nedir, ne mentorluk değildir.
- Mentorluk deneyimlerini yansıtan.
- Varsayım avcılık.
- Mentorluk programının hedefleri.
- Roller ve sorumluluklar.
- Etkili bir mentor ve mentee'nin profili.
- Mentorluk süreci (bir mentorluk ilişkisinin ömrü).
- İlerleme kontrol, kapatma etkin bir mentorluk ilişkisi kurmak.
- Randevular.
- Teknikleri ve becerileri (beceri koçluk tanımlanması ve SMART öğrenme amaçlarını değerlendirirken, farklı öğrenme stilleri, kendi iletişim tarzı yansıması farkında olmak).
- Simülasyon ve (rehberlere için) bazı tipik mentorluk konuşmaları pratik
- Belgeler ve mentorluk ilişkisi sırasında kullanılan talimatları. Örneğin:
 - › Mentee'lere (doldurunuz ve her mentorluk oturumundan önce mentor vermek) için Yansıma formu:
 - Tarih, konu o Ben son mentorluk oturumdan sonra ulaşmak istediğiniz neydi?
 - Ben somut çalıştım?
 - Bu konuda ne hissettiniz?
 - Ne iyi gitti?
 - Neyi iyi gitmedi?
 - Sorular / notlar benim akıl hocası oluştururlar.
- Mentor, mentee, organizasyon için Faydaları
- Disfonksiyonel mentorluk ilişkileri, mentorluk ilişkilerinin tipik tuzaklar

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

Katılımcılara sunulan eğitim.

Ortak ülkelerden örnekler:

Her iki tarafın kavram ve gelecekteki beklentilerini mentorluk konusunda eğitim (Türkçe büyük bir firma) Başlangıç

Yeni çalışanlar için eğitim (Slovakya, büyük bir şirket)

İletişim eğitimi. Onlar konuya derinlemesine fikir var bu yüzden rehberlere günlük bazda konu ile oldum ve bu yeni gelenler için gerçekten değerli. Sorun engel olarak iletişimde olduğu - işte kullanılan jargons yeni gelenler için basit ve anlaşılır hale getirmek için nasıl (Slovakya, büyük bir şirket)

Beyin fırtınası ile sorunlarını çözme, takım çalışması, görev performansı ile ilgili nitelikleri yükselterek (Lehçe KOBİ)

Temel: yönetmek zaman, sorumluluk ve iletişim heyet (Lehçe KOBİ)

Müzakere becerileri eğitimi (KOBİ, Slovakya)

Firma bazında tanıtım, şirket ticari faaliyetlerini ve süreçlerini (KOBİ, Slovakya) anlamak için, gün-gün gündem için gerekli ad-hoc eğitimler

Ben mentorluk için bir diploma aldı; eğitim size bazı teknikler verir ama hocası zaten gerekli kişisel niteliklere sahip olmasaydı bu kadar kullanışlı değildi. (Bandolar, İngiltere)

Yok (KOBİ, Belçika), Yok (Portekiz, KOBİ)

Bütün akıl hocaları "Peterschap" (KOBİ, Belçika) denilen bir 3 gün seyir izlemiştir

Biz her çalışan için bireysel öğrenme yörünge planlayın. Biz, göz yaşı içine başka bir iş deneyimleri, bireysel ihtiyaçlarını ve kurmak eğitimler alır. (KOBİ, Belçika)

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

ADIM 4 - 'SÜREKLİ DESTEK NE TEKLİF EDİLECEK?'
'NASIL MENTOR MOTİVE TUTMAK İÇİN?'
'NASIL PROGRAMI DEĞERLENDİRİLECEKTİR?'

2.4. UYGULAMA

BİR MENTORRÜN-MENTİ İLİŞKİ KURMAK

› **Mentorluk bir ilişkidir. Mentee ve mentor mentee gelişiminde işbirliği.**

› **Başarılı ilişkiler için maddeler nelerdir?**

• Etkili mentor ve menteeer bir zaman çerçevesi üzerinde mutabakata, bir toplantı programı anlaşabilirler, ilişkinin hedefleri üzerinde anlaşma karşılıklı, öğrenme stilleri ile ilgili bilgi paylaşmak, birbirimizi tanıyoruz mentorluk hakkında konuşmak olsun ilişkinin sınırlarını kurmak için zaman ayırın ilişki hedefleri toplantı ne kadar iyi değerlendirmek için (periyodik değerlendirmeleri ile) ilişki için, gizlilik görüşmek, (zor konuşmaları, savunmasız, henüz güvenli olması mümkün) birbirlerine saygı göstermek.

• Her iki taraf güçlü, zayıf yönleri, hedefleri ve endişeleri hakkında özgürce ve dürüstçe ifade etmek mümkün değilse, öğrenme büyük ölçüde geliştirilmiş olacak.

• Mentorluk paylaşımı içerir. (Etkin paylaşım özgürce düşünceler, görüşler, kavramları, fikirleri, deneyimleri, önsözleri, teknikleri veren ve birbirine öğrenme içerir)

› **Mentorluk Süresi?**

• Mentorluk ilişkisinin süresi tanımlı hedef ve hedef grubun bağlıdır.

> Yeni işe için mentorluk ilişkisinin süresi sınırlıdır, (indüksiyon / deneme süresi sınırlı örneğin)

> Menteeye en uzun vadeli kalkınma hedeflerine dayalı ilişkiler mentorluk menteeinin hala bu alanda gelişmeye ihtiyacı var sürece sürmelidir.

› **Nasıl başlatmak yönetmek ve mentee ile ilişkilerini kapatmak için?**

• Yapımı temas

• Taahhüt

• İlerleme

• Kapatma

> Mentorluk gol daha az resmi / daha kişisel ilişki ya da ilişkinin sonuna kadar hareket elde.

İLİŞKİSİ START UP

› **Nasıl (yeni çalışanlar için mentorluk) mentorluk ilişkisini başlatmak için?**

• Birbirlerini tanımaya.

• Eğer işbirliği nasıl yeni başlayanlar için açıklanması.

• Öğrenme amaçlarını tartışmak (iş standardına göre gerçekleştirmek için gerekli yetkilere sahip bireysel eğitim planı) ulaşmak için

• Hat yöneticisi ve meslektaşları ile işbirliği özetleyen.

• Öğrenme sürecinin evrimi periyodik konuşmaları için saygı ile katılımını özetleyen (son değerlendirme hat yöneticisi sorumluluğundadır).

• İşbirliğine ilişkin randevuları yapma.

• Eğer hat yöneticileri ile gerekli koordinasyon olduğunu bulmak zaman iletişim: Bu alanda eylemini kendisini almaya başlayanlar uyarıcı.

• Nasıl ve ne zaman süresinin sona mentorluk rolü, çalışan, içinde dönemin süresini eskiz.

• Danışanların olanakları inanan ve gösteren.

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

• İlişki içinde gizliliğine dair sözleşme yapma:

- > Örneğin danışma onların gelişimine ilişkin menteeler hat yöneticisi ile gerekli olup olmadığı konusunda anlaşılır.
- > Kişisel yönleri tartışıldı olduğunu kabul (örneğin şüpheler, belirsizlikler, korkular, öğrenme zor adımlar, iş kişisel deneyimler ...) gizli tutulur ve sadece ve / veya menteeyle ile diyalog içinde açık istek üzerine yönetici ile paylaşılır.

• Senin bütünlüğünü korumak ve rehberlere rolü hakkında açık olmak

› Nasıl mentorluk ilişkisini (mevcut çalışanların büyümeye odaklanırken) başlatmak için?

• Yapımı temas

- > Birbirlerini tanımaya.
- > Tarzı farklılıkları takdir (farklılıklardan öğrenme)
- > Tüm boyutlarıyla kişisel bir hikaye anlatıyordu:
 - Sosyal: Kariyer kursu - iş dışında çıkarları - aile koşulları.
 - Kariyer hırsları: - Eğer 5 yıl süre içinde olmak istiyoruz - sen ne takdir / az işinizdeki çekici ve bu organizasyonda çalışan bulmak en önemli gerçekleştirmeleri / başarısızlıkları - başarı senin fikrin.
 - Gelişimi için Goller: Mentee geçerli iş ve gelecekteki fonksiyonlarına bir bakış ile büyümeye nasıl.
 - Değerler, yaşam amaçlıyor.

• Tanımlanması mentorluk gol (sözleşme)

- > Beklentileri ayarlama.
- > SMART öğrenme amaçlarını, eylem planı ve kilometre taşları tanımlanması.
- > Mevcut ihtiyaçlar ve mentorluk ilişkisinin hedefleri doğrultusunda ilişki için bir başlangıç süresini ayarlama.
- > Ne konularının belirlenmesi / konuların ele alınmayacaktır.

> Rol ve sorumluluklarının belirlenmesi.

- > Bir toplantı programı agreeing. İletişim için nasıl karşılamak için (telefon, e-posta yoluyla, yüz yüze ...) kaç toplantılar.
- > Mentor zaman yatırım tanımlama.
- > Mentorluk ilişkisi içinde gizliliği konusunda anlaşmalar yapmak (açıklık, güven!)
- (Örneğin imar planı / sözleşme ile ilgilidir eğer) hattı yöneticisi ile kariyer gelişimi istişare için gerekli olabilir.
- > İlişki hedeflerine toplantı ne kadar iyi periyodik yorumlar kurma değerlendirmek.
- > Mentor ve mentee'nin iletişim bilgileri toplanıyor.
- > Yerine ya da yetersiz bakıldığında ilişkiyi bitirmek için nasıl bir anlaşma yapma.
- > (Hat yöneticisi 'go-yeşil ışık' ile) bir sözleşme yapma.

BİR MENTORLUK OTURUMU DERS (GELİŞİMİ ÜZERİNE ODAK)

› Mentorluk seansı sırasında ne yapmak:

- İlişkiyi destekleyen.
- Öğrenme hedefine tanımlama.
- Şeyleri konuyu keşfetme ve sorgulama
- > Mentor mentor perspektifinden konularda bakar.
 - Olası konular::
Kendini geliştirme, Kariyer Planlama, Fırsatlar, Alternatifleri, Taktik yaklaşımlar, Kültür, Trendler, Siyaset, Davranışlar ve etki, başarı ve başarısızlıkları, öğrenme deneyimleri, yetenekler ve ihtiyaçları, Korkular ve şüpheler, İlgi, İş / yaşam dengesi, Çalışma değerleri.
- > Mentörün meydan, hemen yargılamak tavsiye vermek veya eylemi başlatmak değil.
- > Mentor düşünme ve sorular sorarak danışanların öğrenmeyi uyandır.
- > Mentee geribildirim ve yapıcı fikirler dinler.

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

- Öğrenme ile ilgili özetleme ve yapım randevular
 - > Eylemi başlatmak ve tartışmayı özetlemeye.
 - > Mentee öğrenmeye bağlılık gösterir. O / o konuyla ilgili daha fazla düşünmek ve harekete geçmek için kabul eder.
- Oturumun etkinliğinin değerlendirilmesi
 - > Bu adım öğrenme ve mentorluk ilişkisinin uygun yatırımın geri dönüşünü almak için çok önemlidir. Mentor ve Mentee içerik ve süreç hem bakmak:
 - Ne iyi gitti? Neden?
 - Neyi iyi gitmedi? Neden?
 - Ne öğrendik?
 - Ne bir dahaki sefere farklı yapacaksın ??

MENTORS DESTEKLEYEN

► Nasıl Devam mentor desteği (İK) sağlamak için?

- Akıl hocaları için bir el kitabı oluşturma.
- Onların rolü mentor Briefing.
- Görevleri ve her birinin sorumlulukları: - line yöneticisi hocası: berrak farklı roller tanımını tanımlanması.
- Eğitim düzenlenmesi.
- Mentorluk belirli konularda atölye çalışmaları düzenlenmesi.
- Mentorluk oturumlarında raporlama Koordinasyon.
- Kolaylaştırıcı toplantılar (mentor / menteeler).
- Desteğe ihtiyacı rehberlere desteklenmesi.
- Mentorluk ilişkisinin periyodik değerlendirmeler düzenlenmesi:
 - > Bu ilişkinin tam bir değerlendirmesini gerçekleştirmek için tavsiye edilir, ve ilerleme azından her 4-6 ayda faydaları hala elde ediliyor sağlamak için, mentee tarafından yapılmaktadır.
 - Planlandığı gibi toplantılar, gerçekleşecek mi? Onlar bu mentorluk oturumlarına için yeterli zaman ve enerji harcamak mı?

- Hangi konularda zaten kaplıdır? Ne başarılar mentor desteği ile mentee tarafından yapılmıştır?

- Onlar set kalkınma hedeflerine yönelik genel bir büyüme yaşıyor musunuz? İlişkinin orada ölçülebilir sonuçlar veya faydaları nelerdir?

- Onlar mentorluk ilişkisinin memnun musunuz? Kendilerinin düşüncelerini ve fikirlerini paylaşmak için çekinmeyin? İyileştirilmesi için var, diğer noktalar nelerdir?

- Onlar ilişkiyi sürdürüyoruz fazla öğrenme anları üretecek bekliyor musunuz?

- İlişkide olası sorunları yeterince çözülür?

• Mentorluk ilişkisinin sonunda nihai değerlendirmeler Organize:

> Mentor ve Mentee'lere geleceğe yönelik dersler, ilişkisine eleştirel ve açık geçmişe sahip olmasına izin.

> Akıl hocası ve Mentee kendilerine şu soruları sormalıdır:

- Mentorluk ilişkisi için bize de ne elde mi? Beklenen ve lincluding beklenmeyen sonuçlar (bilgi değişiklikleri, davranış, rol ...)

- İlişki başında beklenen bir şey elde etmedi? Eğer öyleyse, neden?

- Danışanların gelecekteki gelişimi ihtiyaçları nelerdir?

- Diğer rehberlere yardımcı olabilecek diğer kalkınma hedefleri var mı?

- Daha da geliştirilmesi için öneriler.

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

Devam sundu destek.

Ortak ülkelerden örnekler:

Eylem tarafından takip İK departmanı tarafından üç ayda bir çapraz değerlendirme, gerekirse (Türkiye, büyük bir şirket)

İK departmanı tarafından değerlendirilmesi, 2 ay denetimli serbestlik sonra (Slovakya, büyük bir şirket)

Mentorlar teklif onların "her zaman" kullanılabilirlik (Slovakya, büyük bir şirket)

Bir kriz durumu, koçluk ve eklem çözüme güncel sorunlar Destek (Lehçe KOBİ)

Devam eden tavsiyeleri, farklı alanlarda ve farklı şekillerde destek ve yardım.

Bir ekip olarak çalışmak; Birbirimize yardım yüksek kaliteli sonuçlar sağlamak. Back-to-back geribildirim önemlidir. (KOBİ, Slovakya)

Ben bir çocuğa destek zaman farklı her zaman, 5 dakika bir gün, haftada yarım saat daha iyiydi. Bu vaatlerin korumak için çok önemlidir. Yetişkin ile açıkça ve düzenli iletişim kurmak çok önemlidir. Bu program tamamlandığında onları da desteklemeye devam etmek de çok önemlidir. (Bandolar, İngiltere)

Onlara mümkün olduğunca geribildirim vermek. Operasyonel planlama içinde onları meşgul etmek. (KOBİ, Belçika)

Yok (Portekiz, KOBİ)

› Nasıl rehberlere motive etmek?

- Rehberlere katkısı Tanıma
- Yıllık akşam yemeği sırasında mentorluk sonuçlarının İletişim
- Rehberlere arasındaki oturumları ağ.
- Rehberlere arasındaki paylaşımı oturumları (alışverişinde deneyimler)

› Rehberlere onlar paylaşım oturumuna birlikte almak için, onların deneyimlerini kayıt olan her mentorluk oturumundan sonra bir yansıması levha, doldurmak olabilir:

- Tarih, konu
- Ben menteeye bu mentorluk seansta elde etmek istediğiniz neydi?
- Ben oturumda ne denediniz mi?
- Ne elde mi? Kendimi nasıl bir sonucu olarak hissettiniz?
- Ne iyi gitti?
- Daha az iyi gitti?
- Hangi sorular veya sözleri ben bir sonraki mentorluk oturuma yanınızda mı?

Rehberlere Motivasyon.

Ortak ülkelerden örnekler:

Onlar ekstra maddi tazminat (Türkçe büyük bir firma) almak

Bunlar yeni çalışanların diğer grup için mentorluk programı sunmak için bir şans olarak motive ve bazı bonus alırsınız (Slovakya, büyük bir şirket)

O en deneyimli müdürü ve şirket nispeten küçük olduğu için şirket ana mentor / aynı kişi de sahibi ve yönetim kurulu başkanı / olduğunu. (Lehçe KOBİ)

Dış kaynaklı denetim ile başlayarak, daha sonra katılımcıların her biri tarafından ortak amaç ve görevleri beyanı ile çalışmak (Lehçe KOBİ)

Mentorlar akıl hocası rolü olmak, yeterince motive kendisi tarafından kişisel yarar (KOBİ, Slovakya)

Benim için bir akıl hocası olarak pratik bir şekilde insanlara yardımcı olmak olduğunu çünkü muazzam bir memnuniyet oldu ve o da beni iyi kullanmak gibi becerileri kullanmak için izin verir. (Bandolar, İngiltere)

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

Retail Ve Teknoloji Mentee'lere Yılbaşı resepsiyonda rehberlere bir Yılbaşı mektubu okumak ve küçük bir hediye ile ödüllendirdi. (KOBİ, Belçika)

Bizim mentor menteeler teslim performansları motive etmektedir. Biz özellikle onları motive etmek gerek deneyimi yok. Menteeler genellikle mentorluk için minnettarız ve muhtemelen gelecekte kendilerine rehberlere olacak. Ödül, genel rehberlere ve menteelere ve tüm çalışanlar arasında güzel bir atmosfer. (KOBİ, Belçika)

PERİYODİK DEĞERLENDİRMELER

› Yeni çalışanların mentorluk sırasında Değerlendirme

- Önerileri ile yeni çalışanlar için on-the-iş eğitimi, değerlendirilmesi.
- Önerileri ile Periyodik değerlendirme oturumları, yeni bir çalışanın mentörlük döneminde [eğitim planı, menteenin geribildirim evrimi].

› Büyüme odaklı bir mentorluk sistemi Periyodik yorum

- Katılımcılar ile kolaylaştırıcı düzenli temas?
- Çiftler zamanlarda en azından asgari sayıda bir araya geldi?
- Toplantılar ve belirli faaliyetleri değerlendirildi ve çiftleri tarafından tartışıldı?
- Planlanan zamana göre mentorluk zaman kullanılır?
- Destek / konsey çiftleri kullanılabilir Kolaylaştırıcı?
- Ortak sorunlar / tuzaklar bildirdi?
- Yan etkiler rapor?
- Öneriler.

Periyodik değerlendirme sırasında Değerlendirilmesi

Ortak ülkelerden örnekler:

Üç Aylık (Türkçe büyük bir firma)

2 ay sonra (Slovakya, büyük bir şirket)

Evet (Slovakya, büyük bir şirket)

Periyodik değerlendirme sırasında (Lehçe KOBİ)

Hayır (KOBİ, Slovakya)

Düzenli geribildirim (KOBİ, Slovakya)

Evet (Bandolar, İngiltere)

Evet, 1 ay sonra ve 3 ay (KOBİ, Belçika) sonra

Tüm kadar pürüzsüz gitti. Biz yaklaşık dikkatli olmak zorunda tek şey, biz aynmentor her zaman kullanmak kalmamasıdır. Bu, diğer rehberlere saptırmak olabilir. (KOBİ, Belçika)

Hayır (Portekiz, KOBİ)

Yeni üye başladığınızda, otomatik ilk aylarda kendi ekip liderleri ve danışmanlar tarafından takip edilmektedir. Eventual sorunlar puan çalışıyoruz. (KOBİ, Belçika)

Sonu değerlendirmesi

Ortak ülkelerden örnekler:

Sonuçlar (Türkçe büyük bir firma) (kişi başarılı? Vb, terfi) değerlendirme için kontrol edilir

Değerlendirme raporunda sonuç (Slovakya, büyük bir şirket)

Yeni çalışanların Görüşleri (Slovakya, büyük bir şirket)

Evet (Slovakya, büyük bir şirket)

Hayır (Portekiz, KOBİ)

Temas (bilgi transferi ve yeni çalışanları motive ve izleme çalışmasının Görüşleri iyi gitti Sorunları / tuzaklar: Geçirilmelidir okullara teori ve kuruluşların günlük iş pratikte, çok fazla bilgi arasındaki boşluğu doldurmak, çok fazla Aynı dönemde yeni işe gerektiren eğitim) (Lehçe KOBİ)

Temas Görüşleri: motivasyon, personel çok motive çok iyi gitti; Sorunlar / tuzaklar: mentor yeterliliklerin eksikliği, rehberlere sahip olmalıdır özellikleri (Lehçe KOBİ)

Evet (KOBİ, Slovakya)

KPI düzenli incelemesi (KOBİ, Slovakya)

Evet. Menteele gelen değerlendirme her oturumun sonunda toplanmıştır. (Bandolar, İngiltere)

İnsanların şirketi terk ederken Biz çıkış görüşmeleri yapmak ve bu tartışılır konulardan biridir. (KOBİ, Belçika)

Değerlendirmeler her program sonunda yapılır. (KOBİ, Belçika)

Mentor ve menteele arasında bir uç gerçekten yoktur. Bir kaç ay sonra, menteele düzgün entegre ve artık gerçekten gerekli değildir, çünkü onları doğal bir şekilde artar arasındaki bağlanır. (KOBİ, Belçika)

Akıl hocası ve tahmin olarak mentorluk işlemi çalışıyor menteele göre, onlar sadakat, güven ve empati bir ilişki kurduk. Söz edildi tek sorun menteele doğru işini gerçekleştirmek için gerekli tüm gerekli bilgileri iletmek amacıyla, süreci adamaya nedeniyle zaman var olmayan akıl hocası gerçeği oldu. (Portekiz, KOBİ)

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

2.5. MENTORLUK PROJE BİTİŞ

› Görüş organizasyonun noktasından, resmi mentorluk programları, sonlu bir uzunluğa sahip olmalıdır. (Bazı çiftleri resmi programın ötesinde ilişkiyi devam etmeyi tercih edecektir). Katılımcıların bağlılıklarını gönüllü zaman zaman belirli bir süre için olması önemlidir. İlişkinin hiçbir resmi sonuç varsa o kapanma duygusu olmadan kaybolup olabilir.

› Mentorluk programı sonucuna resmi bir oturumda, katılımcılar kendi ortağı takdirlarını ifade veriyor rehberlere organizasyona yapmış olduğu katkıyı kabul ve resmi ilişki ve bağlılık sonunu.

• Paylaşım önemli anlar ve deneyimler (öyküler)

• Kutlamanın

> Katkısının tanınması ve (bu programa katılmaktan daha az somut kazanımlar olabilir kim özellikle rehberlere) mentor ve menteler ödüllendirici.

- Örneğin: 'akıl hocası ödül' (sertifika, hatıra plak, şirket bülteni bir makale ya da şirket içinde önemli liderlerinden bir teşekkür) dağıtmak.

› Dahil olmak üzere mentorluk projesi bir değerlendirme (mentorluk projesi başarısını değerlendirmek), Davranış:

• Programı promosyon.

• Program koordinatörü Destek.

• Tüm tarafların rolleri çıkıyor.

• Seçim ve eşleme.

• Eğitim, mentor yeterlilikler.

• (Öğrenme başarısı, performans değişim) elde öğrenme hedeflerini.

• Mentelere için Gerçekleşen faydaları.

• Mentorluk programının etkisi. Yatırım getirisi?

• Rehberlere / mentelerin referansları (önemli anlar ve deneyimler) kaydedilmesi.

› Dur ya yeni bir proje başlatmak

• Bir mentorluk projesi iyi bir kapanma başka bir proje için bir sıçrama tahtası olabilir. Şu anda mevcut deneyim ve bilgi gelecekteki bir projenin organizasyonu kolaylaştırmak ve kalitesini yükseltebilirsiniz.

› Değerlendirmesini takip

• Programın başarısı ve etkisi hakkında doğru veri elde etmek için, onun resmi sonuca ötesinde en az bir yıl boyunca değerlendirme sürecini devam etmek gerekir. Ancak, birkaç kuruluşun o ölçüde değerlendirme sürecini kaynak hazırız.

Faydaları

Ortak ülkelerden örnekler:

Mentelere için:

- kısa sürede yukarı taşımak (Türkçe büyük bir firma)

- satış becerileri daha hızlı büyüyen (Slovakya, büyük bir şirket)

- pratik deneyim ve ipuçları (KOBİ, Slovakya)

- yükseltme beceri, bilgi, pratik beceri, destek ve bakım edinilmesini edinme (Lehçe KOBİ)

- promosyon beceri ve imkanlarını geliştirmek (Lehçe KOBİ)

- sürecin daha hızlı (Slovakya, büyük bir şirket) ile onlara aşına kılan yapıyor ve gözlemciliği ile öğrenmek

- onları güçlendirmek ve hayatta taşımak için onlara yardımcı olur. (Bandolar, İngiltere)

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

Bir organizasyon için:

- Daha iyi yönetim ve genel başarısı (Türkçe büyük bir firma) için insanlar yatırım

- onlar işe insanlara yatırım devam edecek, kısa sürede tanıyabilir (Slovakya, büyük bir şirket)

- genel olarak daha deneyimli çalışanlar, çalışanların organizasyon kendi kişisel gelişimleri hakkında umurunda izlenimini almak (KOBİ, Slovakya)

tüm çalışanlar için uzun vadeli öğrenme süreci, düşük maliyetli yöntem, şirket içinde bilgi paylaşımı için nasıl bir yol (KOBİ, Slovakya)

- yüksek nitelik ve becerilere (Polonya KOBİ) ile yetenek keşif, uzman personel

- iki görevi kazanıyor: kalite ve karlar (Polonya KOBİ)

- kazan-kazan durumu, mentorluk mevcut personel otomatik olarak kendilerini her zaman yeniden eğitmek gerekir gibi (iş yerinde hata yapma önlenmiş olur onlar) Birini akıl hocası. Diğer yandan, yeni personel için öğrenme hızını hızlandırır.

- toplum grupları desteklemekle hedeflerimizi yerine getirmek. (Bandolar, İngiltere)

- Bizim gözümüzde, mentor fırtınada bir işaret olduğunu ve o kendi yöneticisi ile görüşmek için zor çalışanların endişeleri / sorunları hakkında tavsiyeler verir. Şirket içinde iyi bir atmosfer ve işbirlikçileri meslektaşlarının tüm bağlı olabilir Aslında, eğer bir mentorluk programı harika ama bazen gereksiz. (KOBİ, Belçika)

Mentorluk kesinlikle bir kazan-kazan durumudur. Çalışanlarımızın refahının güvenli ve mutlu hissediyorum, orada iyi bir atmosfer var ve üretken olmaları. (KOBİ, Belçika)

-Yeni sürücüleri işe durumunda, biz beceri ve karakter ile ilgili yeni çalışanı hakkında eminiz. Yeni aday şoförü işi seviyor ya da değil görmek için fırsat vardır. Yeni sürücüler daha hızlı entegre edilmiştir.

- Yönetim katta çalışanı ile yakın temas içinde kalır. (KOBİ, Belçika)

Rehberlere için:

- akıl hocası rolü olmak (KOBİ, Slovakya) kendisi tarafından kişisel yarar

- misyon ve genç bir ekip için sorumluluk duygusu; otorite ve saygı büyüyor. (Lehçe KOBİ)

- Bu da olur başkası mentorluk tarafından (Slovakya, büyük bir şirket) akıl hocalığı sürecinde kendini yeniden eğitmek

Takım liderleri için: Koçları takım liderleri için gerçekten iyi bir destek vardır. \$ (KOBİ, Belçika)

Bir KOBİ mentorluk uygulanması için kritik başarı faktörleri?

Ortak ülkelerden cevaplar:

Dış mentorluk için finansman dahili mentorluk kaynaklar varken.

Istekli, danışmanlarını yetiştirmek amacıyla programa zaman yapmak ve mentor ve mentee'lerin evrimini takip mentorluk tanıtmak için tüm şirketin istekli kesinlikle gereklidir (KOBİ, Belçika)

Mentorluk süreci için yeterli zaman olsun (Portekiz, KOBİ)

Bu mentorluk masraflarını karşılamak için yeterli mali kaynak yönetmek için gerekli böylece mentorluk programları genellikle dış şirketler tarafından yaptırılmaktadır. (Slovakya)

Peki programları, motivasyon ve rehberlere becerilerini geliştirdi.

Şirket için açık yapısı ve mentorluk kurallar (KOBİ, Slovakya)

Eğitilmiş ve mentorluk programı sunmak için deneyimli çalışanları edebilmek yeterli olması veya yeterli mentorluk programı sunan şirketi satın edebilmek için. (KOBİ, Slovakya)

Bir daha kişiselleştirilmiş bir şekilde mentee'ler nasıl yaklaşılması üzerine teknik mentorluk (Slovakya, büyük bir şirket)

BİR KOBİ'DE MENTORLUK UYGULANMASI' İÇİN ÇERÇEVE

Mentorluk konuyla ilgili Bilgi (Slovakya, büyük bir şirket)

Eşleştirme deneyim ve insanlar: bu her iki taraf için KOBİ güvenli ve rahat bir ortamda içindir. Uygun bir ortam. Zaman Kalite.

Yardımcı olmak için istekli ve gayri konuşmaları / prosedürlerini dinlemek için. (KOBİ, Belçika)

Özendirme tutulumu. (KOBİ, Belçika)

Doğru insanları seçme. (KOBİ, Belçika)

A.G. Mentor istekli yanı sıra, dinle işbirliği vermek ve yön veya prosedürlerle ilgili bilgi almak için menteeler. Biz orada, çalışanlarımızla mevcut iletişim becerileri belirli bir düzeyde olması gerekir, aksi takdirde mentorlerin thepurpose kaybolur ve belirsiz ya da verimsiz olacağına inanıyorum. (KOBİ, Belçika)

KOBİ'lerde mentorluk uygulanması için Framework geribildirim veya öneriniz?

Ortak ülkelerden cevaplar:

Mentorluk tecrübesi ile emekli personelin KOBİ (Türkçe büyük bir şirket) için harici akıl hocası olabilir

Bu açık sınırlarını tutmak önemlidir: akıl hocası, koç ve danışman arasında denge açık olması gerekir; Bu çıkar çatışması (İngiliz KOBİ) var bu yüzden kuruluşunuz dışındaki personel için bir rehber olması daha uygun olabilir.

Bu kişi bir rehber olmak için mentorluk olması gerektiğini şart iyi olurdu (İngiliz KOBİ)

En önemli mentorluk programı sağlayabilir güvenilir ve deneyimli rehber sahip olmaktır. (Slovakya)

Fikir yayılması tanımı ve yönetimi ve sahipleri seviyesi arasındaki mentorluk kuralları, dağıtılmalıdır. Şirket rekabetçi hale getirmek için yol tutucu olarak (kanıta dayalı uygulama ile) popülerleşmesi mentorluk fikir.

Biz (KOBİ, Slovakya) "KOBİ'lerde mentorluk uygulamak için yeni bir Framework hakkında geri bildirim katkıda istekli olacağını, (Slovakya, büyük bir firma) (3 KOBİ, Belçika), (3 Türk KOBİ) (Portekiz 1 KOBİ)

REFERANSLAR

- Opzetten/uitbouwen mentorschap in uw organisatie (Install/build up a mentoring system in your organization) - Helga Gielen & Sara De Clerck, ISBN: 978-90-4652-0100-0)
- Werk maken van competentieontwikkeling (Actually perform competence development) - Helga Gielen & Hans van Stiphout, Kluwer, 2008, ISBN: 978 - 90- 4651-751-2
- Peterschap in ondernemingen (Mentoring in organizations) - Helga Gielen, Acco 2005 (ISBN: 90-334-5930-2)
- Appreciative Inquiry – het basiswerk - Frank Barret, Ron Fry & Herman Wittcockx (ISBN 97890209 91284)
- Het waardierend onderzoek – gekend als AI – veeleer een filosofie dan een methodiek Stageproject / "The appreciative inquiry, rather a philosophy than a methodology" – OBELISK
- Beroepsprofiel: Opleider/begeleider in bedrijven en organisaties (mentor in organisations who helps the mentee to develop the necessary competences) - www.serv.be , link standaarden (jobprofiles), SERV (Sociaal Economische Raad Vlaanderen), Helga Gielen, Belgium Companies
- HRM in perspectief /"Human Resources management in perspective (chapter VIII) - Helga Gielen
- Leren van en met elkaar op de werkplek (Chapter III - contains the Chek-list for organizations to perform an thorough investigation of their Education and training system - Herman Baert, Helga Gielen, Brigitte Lauvers, Leen Van Bree
- Opleiden met Resultaat /adapted check list for E&T in SME integrating workplace learning (as mentoring). The check-list also available free in <http://cefora.dokeos.com/main/newscorm/> - Jo Cobbaut & Helga Gielen



Proje numarası:
2013-1-PT1-LEO05-15778

Projenin süresi:
24 ay
Oktober 2013 - Eylül 2015

www.bmw-eu.net

Bu proje Avrupa Komisyonu [Avrupa Birliği Hayatboyu Öğrenme Programı] desteği ile finanse edilmiştir. Bu rapor sadece yazarın görüşlerini yansıtmaktadır ve Avrupa Komisyonu burada yer alan bilgilerin herhangi bir şekilde kullanımından sorumlu tutulamaz.

