

SEPAL

WORK-BASED TRAINING
BOOK



The project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment. The EEA and Norway Grants represent the contribution of Iceland, Liechtenstein and Norway towards a green, competitive and inclusive Europe.

Εγχειρίδιο κατάρτισης βασισμένο στην εργασία

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ:

A. Γιατί αξίζει να επενδύεις στην κατάρτιση

Πολλοί εργοδότες προτιμούν να μην απασχολούν εργαζομένους χωρίς εμπειρία και με λιγότερα προσόντα λόγω της εκτιμώμενης απώλειας κέρδους, η οποία, συχνότερα, βασίζεται περισσότερο σε στερεοτυπικές αντιλήψεις παρά σε πραγματικές αιτίες. Από τη μία πλευρά, η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας είναι πολύτιμη λόγω πολλών αιτιών. Πρώτον, ο εργαζόμενος αποκτά τις απαραίτητες δεξιότητες που είναι κατάλληλες για τον εργασιακό χώρο συγκεκριμένα. Επιπλέον, στην αρχή, υπάρχει η δυνατότητα να βρεθεί φθηνότερο εργατικό δυναμικό, καθώς οι εργαζόμενοι με λιγότερα προσόντα, πληρώνονται λιγότερο για αντίστοιχο έργο που προσφέρουν οι πιο έμπειροι εργαζόμενοι. Υπάρχει ένα χάσμα μεταξύ του εκπαιδευτικού και επιχειρηματικού τομέα και της πρακτικής στον χώρο εργασίας αντί της επαγγελματικής εκπαίδευσης ή μιας μορφής επαγγελματικής εκπαίδευσης που μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα της εκπαίδευσης. Υπάρχει επίσης κρατική κοινωνική και οικονομική στήριξη για την απασχόληση άπειρων εργαζομένων, NEETS, αναπήρων, μακροχρόνια ανέργων κλπ. με τη μορφή φορολογικής μείωσης, επιδοτήσεων και άλλων.

B. Μοντέλο “place-and-train”

Το Place-and-train είναι ένα μοντέλο που παρέχει τη δυνατότητα να μαθαίνετε και παράλληλα να κερδίζετε χρήματα, παρεμποδίζοντας εκείνους που δεν διαθέτουν ικανότητες να αποκτήσουν εκπαίδευση εκτός του συστήματος. Σε χαμηλής ειδίκευσης θέσεις εργασίας και χειρωνακτικές δουλειές, είναι μια από τις καλύτερες επιλογές για την προετοιμασία του εργαζομένου για συγκεκριμένες εργασιακές ικανότητες και κατάρτιση για συγκεκριμένες δεξιότητες. Προκειμένου να διατηρηθεί η θέση εργασίας, η κατάρτιση μπορεί να συμβάλει σημαντικά σε αυτό. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση μπορεί να ισχύσει τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον εργοδότη. Η κατάρτιση για τον εργοδότη μπορεί επίσης να είναι ένας τρόπος για να δοθεί ώθηση στη σχέση μεταξύ εργοδότη - εργαζομένου (π.χ. προγράμματα πρόληψης) και μπορεί να αποτελέσει και πηγή εισοδήματος.

The SEPAL project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment



SEPAL
Supporting Employment Platform
through Apprenticeship Learning

Implemented by:



Δεδομένου ότι έχουμε ως στόχο να διατηρήσουμε την εκάστοτε θέση εργασίας, πρέπει να εκπαιδεύουμε και να παρακολουθούμε τα εμπλεκόμενα μέρη για όσο χρειαστεί. Τις περισσότερες φορές, η εκπαίδευση αποτελείται κυρίως από καθοδήγηση από ένα άτομο σε άλλο, ή από συζήτηση με περισσότερα εμπλεκόμενα μέρη, όπου αντιμετωπίζονται ενδεχόμενα προβλήματα, αδυναμίες και παράπονα που απλώς τους καθιστούν ενήμερους και οδηγούν σε προληπτικές ή βήμα προς βήμα αλλαγές στην κατάσταση του εργαζομένου ή του εργοδότη. Εργαλεία για την ενημέρωση του υπαλλήλου και του εργοδότη για την κατάσταση και για την καταγραφή της μεταξύ τους σχέσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν με διαφορετικούς τρόπους.

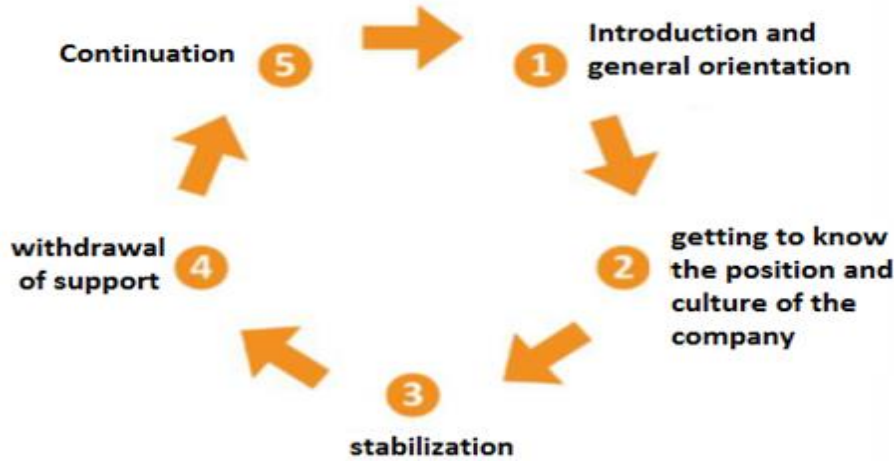
Γ. Η έννοια της κατάρτισης στο χώρο εργασίας

Η επιμόρφωση στο χώρο εργασίας σημαίνει να γνωρίσετε την περιγραφή της εργασίας, τη δομή της επιχείρησης, τους συναδέλφους και τους ανωτέρους. Η επιμόρφωση στο χώρο εργασίας έχει σχεδιαστεί για να προετοιμάζει τον εργαζόμενο ώστε να μπορεί να εκτελεί τις εργασίες του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης δουλειάς.

Στάδια κατάρτισης κατά τη διάρκεια της εργασίας

Η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας είναι μια διαδικασία που αποτελείται από διάφορα στάδια. Κάθε ένα από αυτά τα στάδια είναι πολύ σημαντικό. Το σχήμα δείχνει τα βήματα που πρέπει να ληφθούν για την ολοκλήρωση και την αποτελεσματικότητα.

Το ακόλουθο μοντέλο υποδεικνύει τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν για την υποστήριξη ενός ατόμου με αναπηρία ή ενός αποκλεισμένου ατόμου. Πού, πότε και από ποιον προσφέρεται η υποστήριξη εξαρτάται από τις ανάγκες του εργαζομένου και τις ικανότητες του εργοδότη. Η διάρκεια και το εύρος της υποστήριξης εξαρτώνται από τον εργαζόμενο, τους συναδέλφους, τον εργοδότη και τις ανάγκες τους.



European Union of Supported Employment. Toolkit, Polish Forum for the Disabled, 2013

1. Εισαγωγή και γενικός προσανατολισμός
2. Γνωριμία με τη θέση και τη φιλοσοφία της εταιρείας
3. Σταθερότητα
4. Διακοπή υποστήριξης
5. Συνέχιση

Εισαγωγή και γενικός προσανατολισμός

Γνωριμία με τη θέση και τη φιλοσοφία της εταιρείας

Το στάδιο της εισαγωγής και του γενικού προσανατολισμού ξεκινά όταν ο υπάλληλος αναλάβει τη θέση εργασίας. Στόχος αυτού του σταδίου είναι η εξοικείωση του εργαζομένου με τους συναδέλφους και τον εργοδότη του. Ο εργαζόμενος μαθαίνει τα καθήκοντά του και τις πιο σημαντικές πτυχές της λειτουργίας της εταιρείας. Στο τέλος αυτού του σταδίου θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα ατομικό σχέδιο δράσης.

Σε αυτό το στάδιο είναι πολύ σημαντικό να γίνει μια **ανάλυση των καθηκόντων** που πρέπει να εκτελεστούν στην εκάστοτε θέση εργασίας. Η ανάλυση είναι μια διαφορετική περιγραφή του κύκλου εργασίας που πρέπει να εκτελεστεί. Αξίζει να ετοιμάσετε μια τέτοια λεπτομερή περιγραφή, για παράδειγμα χρησιμοποιώντας εικόνες ή φωτογραφίες και τοποθετώντας τις σε ένα ορατό μέρος. Κάθε φορά πριν αρχίσετε να εκτελείτε τα καθήκοντά σας, ο υπάλληλος μπορεί να ανακαλέσει τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί ο κύκλος εργασίας.

Παράδειγμα:

Ας υποθέσουμε ότι ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται ως υπάλληλος αρτοποιίας και πρέπει να δημιουργηθεί ένα γενικό και λεπτομερές πρόγραμμα εργασίας γι' αυτό.

Δείγμα γενικού σχεδίου εργασίας:

Ώρες εργασίας	Δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν - γενικά
7:50 – 8:00	Άφιξη στη δουλειά, επαγγελματική ενδυμασία
1 ^η εργασία 8:00 – 8:30	Η χρονολόγηση των μεμονωμένων συσκευασιών αλουμινίου στις οποίες συσκευάζεται το ψωμί, προετοιμασία σκευών για ψωμί
2 ^η εργασία 8:30 – 10:30	Ομαδική δουλειά: Κόψιμο και συσκευασία ψωμιού
3 ^η εργασία 10:30 – 11:00	Διαχείριση του χώρου εργασίας
11:00 – 11:30	Διάλειμμα

4η εργασία		Βοηθητικές δραστηριότητες στις εγκαταστάσεις του ζαχαροπλαστείου
11:30	–	- κατασκευή των κουτιών των γλυκών,
13:00		- Συσκευασία γλυκών,
		- Λύσιμο των κουτιών των γλυκών
13:00	–	Τέλος εργασίας, αλλαγή ρούχων
13:10		

Στη συνέχεια, κάθε εργασία στο λεπτομερές πρόγραμμα εργασίας πρέπει να αναλυθεί σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να γνωρίζει ακριβώς τι πρέπει να κάνει σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Το λεπτομερές σχέδιο μπορεί να συμπληρωθεί με τα αντίστοιχα σχέδια.

Παράδειγμα:

Εργασία 1

Η χρονολόγηση των μεμονωμένων συσκευασιών αλουμινίου στις οποίες συσκευάζεται το ψωμί, προετοιμασία σκευών για ψωμί

Βήμα 1:

Λάβετε πληροφορίες από τον διαχειριστή βάρδιων σχετικά με το πόσα καρβέλια ψωμιού πρέπει να τεμαχιστούν την ημέρα.

Βήμα 2:

Φέρετε το κατάλληλο μέγεθος πλαστικών σακουλών από την αποθήκη.

Βήμα 3:

Ορίστε τη σωστή ημερομηνία στην ατζέντα σας.

Βήμα 4:

Ημερομηνία ρύθμισης κάθε πλαστικής σακούλας που προορίζεται για τη συσκευασία του ψωμιού.

Βήμα 5:

Φέρετε τον κατάλληλο αριθμό πλαστικών καλαθιών από την αποθήκη (2 χρώματα των δοχείων πράσινο και μπλε).

Βήμα 6:

Προετοιμάστε το τραπέζι και τη μηχανή κοπής ψωμιού.

Βήμα 7:

Ανάλυση των καθηκόντων του βοηθού αρτοποιείου.

Εργασία 2 και λοιπές - παρομοίως.

Είναι πολύ σημαντικό να προσαρμόσουμε τα βήματα/καθήκοντα στις ικανότητες και τις ανάγκες του κάθε εργαζομένου. Αυτό μπορεί να γίνει αποτελεσματικά με την παρουσία του The WISER σε μια εταιρεία που του δίνει την ευκαιρία να συνεργαστεί στενά με έναν μέντορα, έναν υπάλληλο και το υπόλοιπο προσωπικό.

Οι στρατηγικές προσαρμογής των καθηκόντων σε έναν υπάλληλο περιλαμβάνουν:

- επιλογή της κατάλληλης θέσης εργασίας
- αφαίρεση «ακατάλληλων» καθηκόντων
- εμπλουτισμός της εργασίας

Η επιλογή της κατάλληλης θέσης εργασίας βασίζεται στο γεγονός ότι τα καθήκοντα ενός νέου εργαζομένου επιλέγονται από την παλέτα καθηκόντων που ανήκουν σε διάφορες θέσεις στην εταιρεία. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται μια νέα θέση που αντιστοιχεί στις δεξιότητες του εργαζομένου. Οι άλλοι υπάλληλοι της εταιρείας κερδίζουν περισσότερο χρόνο για άλλα καθήκοντα, για τα οποία διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα ή είναι πιο κατάλληλοι.

Η αφαίρεση των «ακατάλληλων» καθηκόντων συνεπάγεται την αναγνώριση ορισμένων καθηκόντων που ανήκουν σε μια δεδομένη θέση όταν είναι πολύ δύσκολο και είναι δύσκολο να εκτελεστούν από έναν εργαζόμενο λόγω της αναπηρίας του (π.χ. ανάγνωση, μεταφορά βαρέων αντικειμένων). Αντ' αυτού, ο υπάλληλος λαμβάνει πρόσθετα καθήκοντα από τους συναδέλφους του.

Ο εμπλουτισμός της εργασίας είναι η προσθήκη νέων καθηκόντων στο σύνολο των ήδη υπάρχοντων καθηκόντων για μια δεδομένη θέση εργασίας, σύμφωνα με τις δεξιότητες του εργαζόμενου ή για να γίνει δυνατή η ενσωμάτωσή του (για παράδειγμα, εάν η συγκεκριμένη θέση έχει περιορισμένη επαφή με το υπόλοιπο προσωπικό, η υποχρέωση λήψης αλληλογραφίας προστίθεται εκ των υστέρων, γεγονός που συμβάλλει στην συχνότερη αλληλεπίδραση του ατόμου με άλλους εργαζόμενους).

Βελτιώσεις και αναδιοργάνωση είναι απαραίτητες για να μπορέσει ο υποψήφιος να επιτύχει καλά αποτελέσματα στην εργασία.

Το WISER πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσει τα κατάλληλα εργαλεία, τις βοηθητικές τεχνολογίες, και τις ενδεχόμενες βελτιώσεις για τα άτομα με αναπηρίες. Ενώ ορισμένες από τις βελτιώσεις μπορεί να απαιτούν εξειδικευμένο τεχνικό εξοπλισμό, π.χ. για άτομα με προβλήματα ακοής ή οράσεως, άλλα είναι απλούστερα αλλά και αποτελεσματικά.

Οι βελτιώσεις μπορούν να περιλαμβάνουν:

- βοήθεια στην οργάνωση (σύμβολα, φωτογραφίες, χρώματα αντί γράμματα),
- βοήθεια στον προσανατολισμό (διαγράμματα, σχέδια, κάρτες εργασιών, λίστες υποχρεώσεων),
- τεχνικά εργαλεία (αριθμομηχανή, ρολόι ομιλίας, συσκευή εγγραφής φωνής κλπ.),
- βοήθεια στη μνήμη,
- εργαλεία αυτοαξιολόγησης (εργαλείο αυτο-παρακολούθησης, κατάλογος ελέγχου, πλέγμα ικανοτήτων, περιοδικό εργασίας)
- τροποποίηση των καθηκόντων που έχουν ανατεθεί (ιδίως των ατόμων με σωματικές / διανοητικές αναπηρίες. Είναι δυνατόν, για παράδειγμα, να αλλάξετε τη μέθοδο, δηλαδή να εισάγετε διαφορετική

σειρά εργασιών ή να προσθέσετε νέα στάδια ή να χρησιμοποιήσετε εξειδικευμένα εργαλεία και συσκευές).

Βρείτε έναν μέντορα και δείξτε την εκτέλεση των εργασιών

Βρείτε κάποιον από την τρέχουσα ομάδα που δεν είναι μόνο καλός σε αυτό που κάνει. Βρείτε κάποιον που μπορεί και έχει τη διάθεσή και τη θέληση να διδάξει. Ο νέος υπάλληλος πρέπει να δει με τα μάτια του πώς λειτουργεί ένα έμπειρο άτομο.

Σταθερότητα και συνεχόμενη πρακτική

Σε αυτό το στάδιο, και υπό την εποπτεία του μέντορα, ο εργαζόμενος περνάει από τα διάφορα επιμέρους στάδια και αρχίζει να τα θυμάται.

Επαναλάβετε - Αφήστε τον υπάλληλο να επαναλάβει μέχρι το τέλος τα διάφορα στάδια κάθε φορά που παίρνει επιπλέον συμβουλές για το τι θα κάνει καλύτερα την επόμενη φορά.

Ανατροφοδότηση - Παρατήρηση, χωρίς υπαινιγμό, αναμονή μέχρι το τέλος για παροχή σχολίων. Έτσι, πραγματοποιείται το χτίσιμο εμπιστοσύνης σε ένα άτομο. Μια εμπιστοσύνη που θα διασφαλίσει ότι ακόμα κι αν κάνει λάθος, είναι σε θέση να το διορθώσει.

Διακοπή της υποστήριξης

Στόχος αυτού του σταδίου είναι η μείωση της στήριξης στην εργασία. Η εμπειρία δείχνει ότι οι ανάγκες υποστήριξης των εργαζομένων με αναπηρίες και των ατόμων που αποκλείονται στο χώρο εργασίας είναι πολύ διαφορετικές. Αυτή μπορεί να γίνει με την προαγωγή της ανεξαρτησίας τους και

τη συμμετοχή των συναδέλφων τους, για παράδειγμα, ως μέντορες. Δεν μπορείτε να σταματήσετε την παροχή υποστήριξής σας μετά από μία ή δύο καλές αποδόσεις στην εργασία που μπορεί να παράσχει ο εργαζόμενος. Χρειάζεται συνεχή υποστήριξη. Όταν βλέπουμε ότι κάνει κάτι καλά από μόνος του και εκτελεί καλά τα καθήκοντά του, μειώνουμε αργά και σταδιακά τον έλεγχο που ασκούμε. Θα πρέπει να προγραμματίσετε τη στιγμή που θα «αφήσετε» τον εργαζόμενο να πιστέψει ότι πλέον τον εμπιστεύεστε και δεν θα τα ελέγχετε πια.

Δ. Ο ρόλος του εργοδότη

1. Μέθοδοι κατάρτισης κατά την εργασία

A. Μαθητεία

Αυτός ο τύπος εκπαίδευσης γενικά δίνεται στους ανθρώπους που ασχολούνται με τη βιοτεχνία, το εμπόριο και τα τεχνικά πεδία που απαιτούν μακρόχρονη μάθηση προτού αποκτήσουν πραγματικά την επάρκεια των αντίστοιχων κλάδων. Αυτή η εκπαίδευση είναι μία μίξη εκμάθησης στην τάξη και στην εργασία και διεξάγεται υπό στενή εποπτεία. Αυτό μπορεί να παραταθεί σε διάρκεια 3 έως 4 χρόνων, καθώς οι μαθητευόμενοι πρέπει να περάσουν από τη διαδικασία εκμάθησης μέχρι να γίνουν εμπειρογνώμονες στους τομείς τους. Για παράδειγμα, η εργασία των τεχνιτών, των ηλεκτρολόγων, των υδραυλικών, των κατασκευαστών εργαλείων, κλπ. αποτελούν εργασίες για τις οποίες οι υποψήφιοι εργαζόμενοι πρέπει να υποβληθούν σε αυτό το είδος εκπαίδευσης.

Η κατάρτιση μαθητείας βασίζεται στην αρχή της «μάθησης στην πράξη», δηλαδή οι εργαζόμενοι μαθαίνουν τη δουλειά καθώς την εκτελούν μέσα σε ένα πραγματικό εργασιακό περιβάλλον με την παροχή και την υποστήριξη από άλλο υπάλληλο - μέντορα (ειδικό στον τομέα). Αυτός ο τύπος εκπαίδευσης είναι ευεργετικός τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό.

B. Πρακτική άσκηση

Πρόκειται για μια περίοδο εργασιακής εμπειρίας που προσφέρεται από έναν οργανισμό για περιορισμένο χρονικό διάστημα. Όταν αφορά πτυχιούχους ιατρικής, η πρακτική άσκηση

χρησιμοποιείται για ένα ευρύ φάσμα τοποθετήσεων σε επιχειρήσεις, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και κυβερνητικούς οργανισμούς. Συνήθως, λαμβάνουν χώρα από φοιτητές και απόφοιτους που επιθυμούν να αποκτήσουν σχετικές δεξιότητες και εμπειρία σε συγκεκριμένο τομέα. Οι εργοδότες επωφελούνται από αυτές τις τοποθετήσεις επειδή συχνά προσλαμβάνουν από τους καλύτερους ασκούμενους τους, τις δυνατότητες των οποίων γνωρίζουν καλά, εξοικονομώντας έτσι χρόνο και χρήματα μακροπρόθεσμα. Οι πρακτικές ασκήσεις συνήθως διοργανώνονται από οργανισμούς τρίτου οι οποίοι προσλαμβάνουν ασκούμενους για λογαριασμό βιομηχανιών.

Γ. Καθοδήγηση και Συμβουλευτική

Αυτή η εκπαίδευση δίνεται σε ανθρώπους διευθυντικού επιπέδου, όπου ο ανώτερος ή ο διευθυντής δίνει εντολές στον υπάλληλο που αναφέρεται σε εκείνον, αναφορικά με τις καθημερινές του υποχρεώσεις.

Αποτελεί και πάλι μία μέθοδο κατάρτισης από έναν προς ένα, αφού ο διευθυντής θεωρείται ως μέντορας του υφισταμένου και τον καθοδηγεί σε καταστάσεις δυσκολίας.

2. Σχέδιο Εκπαίδευσης

A. Γιατί χρειάζεται να υπάρχει σχέδιο

Το σχέδιο κατάρτισης αποτελεί τον πυλώνα του προγράμματος κατάρτισης στο χώρο εργασίας. Υπάρχουν στόχοι, ανάγκες του εκπαιδευόμενου και του εργοδότη, ευθύνες και βασικές αρχές της παρεχόμενης κατάρτισης. Σε αυτό το σχέδιο, περιλαμβάνονται γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που αξιολογούνται πριν ξεκινήσει η κατάρτιση προκειμένου να εντοπιστούν οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν από τον εκπαιδευόμενο. Επιπλέον, εντοπίζονται τα βασικά πρόσωπα, τα οποία είναι υπεύθυνα για την κατάρτιση στο χώρο εργασίας. Γενικά, το σχέδιο παρέχει τις βασικές γνώσεις σχετικά με τη διαδικασία της εκπαίδευσης και εξασφαλίζει την επιτυχία της.

B. Οι ευθύνες και τα καθήκοντα του δικαιούχου

Οι ευθύνες και τα καθήκοντα του κάθε εκπαιδευόμενου καθορίζονται από τον εργοδότη και ποικίλουν για κάθε εργασία και για κάθε εργοδότη. Δεδομένου ότι πολλοί από τους εκπαιδευόμενους

είναι πιθανόν να είναι χαμηλής ειδίκευσης και θα μπορούσαν ενδεχομένως να έχουν ελάχιστη εργασιακή εμπειρία, συνιστούμε η εργασία και τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελεστούν να είναι αρχάριου επιπέδου και μικρής ευθύνης. Ο εργοδότης θα υποστηριχθεί από τις οργανώσεις-εταίρους στο σχεδιασμό της καταλληλότερης περιγραφής θέσεων εργασίας, εφόσον απαιτείται.

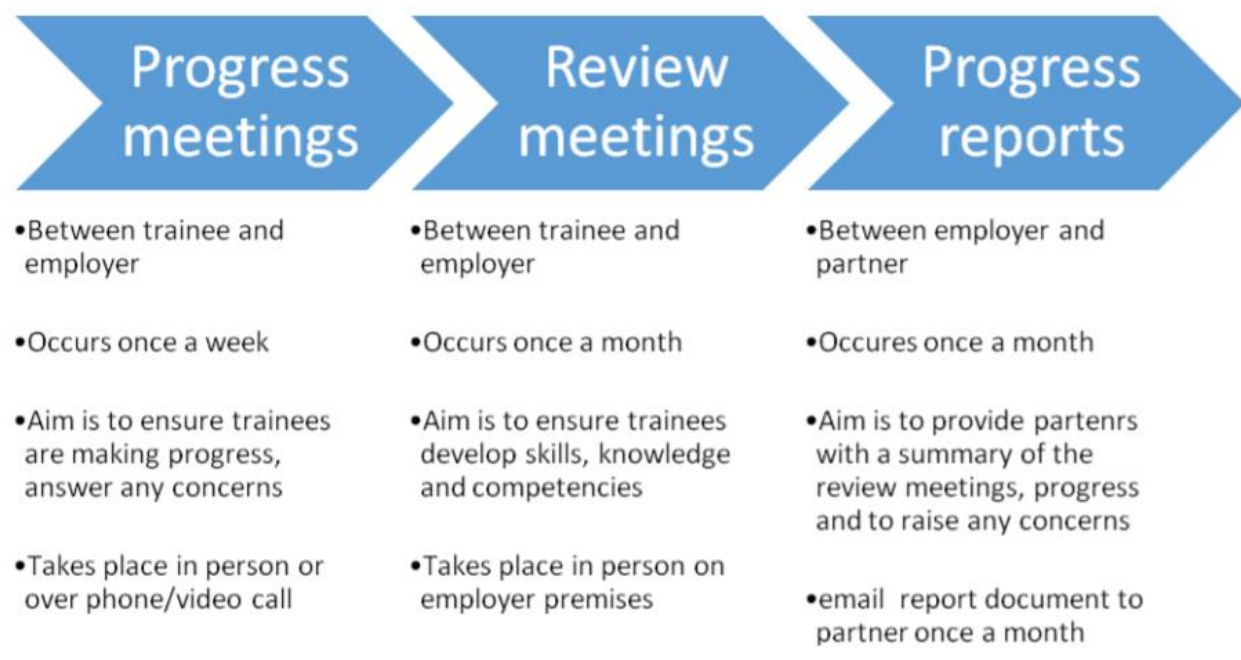
Γ. Περιγραφή θέσης εργασίας

Συνολικά οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να αναπτύξουν απλές δεξιότητες καθώς και τεχνικές δεξιότητες σε όλο το πρόγραμμα κατάρτισης. Η δημιουργία της περιγραφής της θέσης εργασίας σε συνεργασία με τον εργοδότη αποτελεί την έναρξη του εκπαιδευτικού προγράμματος και τη βάση του προγράμματος κατάρτισης. Η περιγραφή της θέσης εργασίας πρέπει να προετοιμαστεί προτού ο τελικός δικαιούχος εισέλθει για εργασιακή κατάρτιση. Η περιγραφή της θέσης εργασίας θα πρέπει να προετοιμάζεται σε συνεργασία με τους εργοδότες (εάν απαιτείται περισσότερος χρόνος, οι εταίροι μαζί με τον εργοδότη ή το διορισμένο πρόσωπο πρέπει να συνεχίσουν να εργάζονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας μετά την εκπαίδευση). Η περιγραφή της θέσης εργασίας θα σας βοηθήσει να παρακολουθείτε τις δεξιότητες που μαθαίνει ο δικαιούχος και αποτελεί επίσης ένα οδηγό για την αξιολόγηση της υποστήριξης των δεξιοτήτων του στο τέλος της πορείας κατάρτισης.

Δ. Ανασκόπηση της προόδου

Η διαδικασία ανασκόπησης περιλαμβάνει εβδομαδιαία συνάντηση προόδου μεταξύ του εκπαιδευόμενου και του εργοδότη, μηνιαία συνάντηση ανασκόπησης μεταξύ του εκπαιδευόμενου και του εργοδότη και μηνιαία έκθεση προόδου από τον εργοδότη στον οργανισμό-εταίρο σε κάθε χώρα. Καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας, ο εκπαιδευόμενος διατηρεί αρχείο παρακολούθησης, ολοκληρώνει μία αναφορά εργασιών ως αποδεικτικό πιστοποίησης και υποστηρίζει τις συναντήσεις ανασκόπησης προόδου (βλέπε την παρακάτω

εικόνα).



ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ ΕΙΚΟΝΑΣ

Συναντήσεις Προόδου

- Μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη
- Μία φορά την εβδομάδα
- Στόχος η διασφάλιση της προόδου των εργαζομένων, αντιμετώπιση προβλημάτων
- Διαπροσωπική επαφή ή μέσω τηλεφώνου/ βιντεοκλήσεις

Συναντήσεις Ανασκόπησης

- Μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη
- Μία φορά τον μήνα
- Στόχος η διαβεβαίωση ανάπτυξης δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων
- Διαπροσωπική επαφή ή στην έδρα του εργοδότη

Αναφορές προόδου

- Μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού-εταίρου
- Μία φορά τον μήνα
- Στόχος η παροχή περίληψης των συναντήσεων ανασκόπησης της προόδου και πιθανής αντιμετώπισης προβλημάτων στους οργανισμούς-εταίρους
- Αποστολή email με συνημμένη την αναφορά προόδου μία φορά τον μήνα στους οργανισμούς-εταίρους

3. Καθοδήγηση

A. Τι είναι καθοδήγηση (ορισμός του μέντορα)

Η καθοδήγηση είναι ένα σύστημα ημισυνδομημένης καθοδήγησης, με το οποίο ένα άτομο μοιράζεται τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία του, βοηθώντας τους άλλους να προχωρήσουν στη ζωή και τη σταδιοδρομία τους. Οι σύμβουλοι πρέπει να είναι εύκολα προσβάσιμοι και έτοιμοι να προσφέρουν βοήθεια ανάλογα με τις ανάγκες - εντός των συμφωνημένων ορίων.

Η καθοδήγηση είναι κάτι παραπάνω από το «να δώσει κανείς συμβουλές» ή να μεταβιβάσει ποια ήταν η εμπειρία του σε ένα συγκεκριμένο τομέα ή μια κατάσταση. Πρόκειται για την παρακίνηση και την εξουσιοδότηση ενός άλλου προσώπου να εντοπίζει διάφορα θέματα και στόχους που αφορούν τους εργαζομένους και να τους βοηθήσει να βρουν τρόπους επίλυσης ή προσέγγισης τους - όχι με το να πράξουν γι' αυτούς ή να περιμένουν να το κάνουν όπως το έκαναν εκείνοι, αλλά με την κατανόηση και τον σεβασμό του διαφορετικού τρόπου με τον οποίο μπορούν να εκτελέσουν την εκάστοτε εργασία εκείνοι.

B. Βασικά χαρακτηριστικά ενός καλού μέντορα (ρόλοι, ευθύνες, δεξιότητες)

Μια καλή σχέση καθοδήγησης παρέχει στους νέους υπαλλήλους καθώς και τους ασκούμενους κάποιον ο οποίος θα μοιραστεί τις επαγγελματικές γνώσεις και την εξειδίκευσή του στον τομέα. Ένας

The SEPAL project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment

καλός μέντορας είναι διαθέσιμος για να απαντήσει σε τυχόν ερωτήσεις σχετικά με την εργασία. Η καλή σχέση μέντορα-ασκούμενου είναι αμφίδρομη. Κατά συνέπεια, εάν θέλετε μια καλή σχέση με τον σύμβουλό σας, γίνετε ένας καλός μαθητής. Αυτό απαιτεί ένα πραγματικό ενδιαφέρον για τον μέντορά σας και μια προθυμία να κάνετε ό,τι χρειαστεί για να πετύχετε ως εκπαιδευόμενος ή νέος υπάλληλος στον τομέα. Το να ακολουθεί κανείς τις υποδείξεις και τις συστάσεις καθώς και την ανάγνωση κάθε σχετικής βιβλιογραφίας που είναι διαθέσιμη στον τομέα, είναι ένας καλός τρόπος για να δείξετε στον σύμβουλό σας ότι είστε αποφασισμένοι να πετύχετε και ότι παίρνετε στα σοβαρά την καριέρα και τις ευθύνες σας.

Βασικοί ρόλοι ενός επιτυχημένου μέντορα:

Δάσκαλος.

Ο ρόλος αυτός απαιτεί από τον μέντορα να μοιραστεί εμπειρίες ως έμπειρος επαγγελματίας. Πρώτα, ωστόσο, ο μέντορας πρέπει να γνωρίζει τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων εργασίας με επιτυχία. Είναι σημαντικό να μοιραζόμαστε τα διδάγματα που αντλήσαμε από τα λάθη του παρελθόντος για την ενίσχυση της σχέσης εκπαιδευόμενου-μέντορα. Ο ρόλος της διδασκαλίας απαιτεί επίσης οι μέντορες να κάνουν ένα βήμα πίσω και να καταλάβουν ότι ο εκπαιδευόμενος μόλις αρχίζει τη μαθησιακή διαδικασία. Οι σύμβουλοι πρέπει να είναι σε θέση να δουν την εργασία όπως οι εκπαιδευόμενοι και να θυμούνται πόσο δύσκολο ήταν να μάθουν νέες δεξιότητες.

Οδηγός.

Ως οδηγός, ο μέντορας βοηθά τον εκπαιδευόμενο να περιηγηθεί στην εργασία και τις εσωτερικές λειτουργίες του οργανισμού. Τα «παρασκήνια» ή η πολιτική μιας εταιρείας δεν είναι πάντοτε ξεκάθαρες σε έναν εξωτερικό παρατηρητή. Ο μέντορας πρέπει να εξηγήσει τους «άγραφους κανόνες» έτσι ώστε ο εκπαιδευόμενος να εξοικειωθεί με το εργασιακό περιβάλλον. Αυτό περιλαμβάνει τη γνώση ειδικών εργασιακών διαδικασιών που δεν είναι πάντοτε καταγεγραμμένες.

Καθοδηγητής.

Ο ρόλος του ως καθοδηγητής απαιτεί ο μέντορας να έχει εμπιστοσύνη και καλή σχέση με τον εκπαιδευόμενο. Ο μέντορας πρέπει να δώσει έμφαση στην εμπιστευτικότητα και να δείξει σεβασμό για τον εκπαιδευόμενο. Οι μέντορες μπορούν να ενισχύσουν το αίσθημα της εμπιστευτικότητας μη αποκαλύπτοντας προσωπικές πληροφορίες που μοιράζεται ο εκπαιδευόμενος. Ενώ ο μέντορας εξηγεί τη δουλειά, η ακρόαση είναι επίσης πολύ σημαντική. Είναι ένας άλλος τρόπος για να δείξουμε σεβασμό.

Σύμβουλος.

Αυτός ο ρόλος απαιτεί από τον μέντορα να βοηθήσει τον εκπαιδευόμενο να αναπτύξει επαγγελματικά ενδιαφέροντα και να θέσει ρεαλιστικούς στόχους σταδιοδρομίας. Ως σύμβουλος, ο μέντορας εξηγεί στον εκπαιδευόμενο για το τι αυτός ή αυτή θέλει να μάθει και θέτει στόχους σταδιοδρομίας. Λάβετε υπόψη ότι κατά τη διαδικασία καθορισμού στόχων, πρέπει να είστε αρκετά ευέλικτοι για να ανταποκρίνεστε σε τυχόν αλλαγές στον χώρο εργασίας.

Παρακινητής.

Η κινητοποίηση του εκπαιδευόμενου είναι ένας δύσκολος αλλά ουσιαστικός ρόλος του μέντορα. Το κίνητρο μπορεί να βρεθεί αλλά είναι συνήθως μια φυσική εσωτερική δύναμη που «αναγκάζει» ένα άτομο να είναι θετικό και να επιτύχει. Οι εκπαιδευτές μπορούν να παρακινήσουν τους εκπαιδευόμενους να επιτύχουν με ενθάρρυνση, υποστήριξη και κίνητρα.

Βοηθάει στο να «ανοίγονται πόρτες».

Στο ρόλο του αυτό, ο μέντορας βοηθά τον εκπαιδευόμενο να δημιουργήσει ένα δίκτυο επαφών στον χώρο εργασίας. Αυτό δίνει στους εκπαιδευόμενους την ευκαιρία να γνωρίσουν άλλους για επαγγελματική αλλά και για κοινωνική ανάπτυξη. Οι μέντορες εισάγουν τους εκπαιδευόμενους στις δικές τους επαφές για να βοηθήσουν τους εκπαιδευόμενους στο χτίσιμο του δικού τους δικτύου.

Προπονητής (coach).

Ο ρόλος του μέντορα ως προπονητή βοηθά τον εκπαιδευόμενο να ξεπεράσει τις δύσκολες κατά την εργασία. Το coaching είναι μια περίπλοκη και εκτεταμένη διαδικασία, όχι μια εύκολη δεξιότητα που πρέπει να εκτελέσετε. Συγκεκριμένα, η καθοδήγηση περιλαμβάνει και την ανατροφοδότηση. Αυτό γίνεται καλύτερα ενώ ο ασκούμενος εκτελεί καθήκοντα εργασίας και ο μέντορας κοιτάζει, δίνοντας θετική και εποικοδομητική ανατροφοδότηση, όπως απαιτεί η κατάσταση. Οι καλοί μέντορες δεν θα παρέχουν ανατροφοδότηση όταν δεν γνωρίζουν σχετικά με το θέμα ή τις περιστάσεις. Δεν είναι σκόπιμο να ασκηθεί κριτική κατά του εκπαιδευομένου παρουσία άλλων. Το coaching είναι προτιμότερο να γίνεται σε ιδιωτικό χώρο. Σε κανέναν δεν αρέσει όταν τα λάθη ή οι αδυναμίες του επισημαίνονται δημόσια.

Ένας καλός μέντορας έχει τις ακόλουθες ιδιότητες:

- Προθυμία ανταλλαγής δεξιοτήτων, γνώσεων και εμπειρογνομosύνης.
- Κρατάει μια θετική στάση και ενεργεί ως θετικό πρότυπο.
- Έχει προσωπικό ενδιαφέρον για τη σχέση καθοδήγησης.
- Εκδηλώνει ενθουσιασμό στον τομέα.
- Αξίζει να συνεχιστεί η εκμάθηση και η ανάπτυξη στον τομέα
- Παρέχει καθοδήγηση και παραγωγική ανατροφοδότηση
- Σέβεται τους συναδέλφους και τους υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού
- Θέτει και πετυχαίνει προσωπικούς κι επαγγελματικούς στόχους
- Αξιοποιεί τη γνώμη και τα κίνητρα από άλλους
- Παρακινεί άλλους δίνοντας το καλό παράδειγμα

Σχέση μεταξύ εκπαιδευόμενου και εκπαιδευτή

Οι επιτυχημένες σχέσεις καθοδήγησης περιλαμβάνουν τα ακόλουθα στοιχεία:

- Αμοιβαίος σεβασμός
- Καθαρές προσδοκίες της σχέσης
- Προσωπική σύνδεση
- Κοινές αξίες

- Αίσθημα αλτρουισμού
- Ενεργής ακρόαση

Στον αντίποδα, οι ανεπιτυχείς σχέσης χαρακτηρίζονται από:

- Έλλειψη επικοινωνίας
- Έλλειψη δέσμευσης κι από τις δύο πλευρές
- Διαφορές προσωπικότητας
- Πραγματικός ανταγωνισμός μεταξύ των μερών
- Αντικρουόμενο ενδιαφέρον
- Έλλειψη εμπειρίας από τον μέντορα

Όταν μέντορας-εκπαιδευόμενος αναπτύσσουν μια σχέση, περνάει μέσα από διάφορες φάσεις.

Στάδιο έναρξης.

Αυτή η φάση ορίζεται από δύο άτομα που εισέρχονται σε μια σχέση μέντορα και εκπαιδευόμενου. Συνήθως γνωρίζονται μέσω επαγγελματικών ή προσωπικών διασυνδέσεων. Οι σύμβουλοι προσπαθούν συχνά να εκπαιδεύσουν ταλαντούχα άτομα, ενώ αντίστοιχα οι εκπαιδευόμενοι αναζητούν μέντορες οι οποίοι διαθέτουν το είδος της εμπειρίας και των διασυνδέσεων που χρειάζονται για την περαιτέρω σταδιοδρομία τους.

Στάδιο καλλιέργειας.

Στο στάδιο της καλλιέργειας, η εστίαση είναι στη μάθηση και την ανάπτυξη. Παραδείγματα αυτού του είδους μπορεί να είναι:

- Αποτελεσματική εργασιακή ανταπόκριση
- Ολοκλήρωση δύσκολων εργασιών
- Αύξηση της έκθεσης του εκπαιδευόμενου μέσα στον οργανισμό
- Χρηματοδότηση του εκπαιδευόμενου
- Παροχή και αποδοχή γενικών συμβουλών

The SEPAL project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment

Αυτή η φάση είναι ιδιαίτερα ευχάριστη λόγω των διαπροσωπικών δεσμών που τείνουν να σχηματιστούν κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Επιπλέον, ο εκπαιδευόμενος μπορεί να προσφέρει κι αυτός πράγματα στον μέντορα, «διδάσκοντάς» τον θέματα που αφορούν νέες τεχνολογίες, μεθοδολογίες και τυχόν αναδυόμενα βιομηχανικά ζητήματα.

Στάδιο διαχωρισμού.

Σε αυτό το στάδιο, η σχέση έρχεται στο τέλος της. Οι φιλικοί διαχωρισμοί συμβαίνουν συχνά επειδή οι εκπαιδευόμενοι αισθάνονται σαν να μην μένει τίποτα να μάθουν ή θέλουν να σχηματίσουν τη δική τους ταυτότητα έξω από το πλαίσιο του μέντορά τους. Οι προβληματικοί διαχωρισμοί συμβαίνουν μόνο εάν ένας από τους δύο θέλει να διαχωριστεί.

Σε αυτό το τελευταίο στάδιο, ο μέντορας και ο εκπαιδευόμενος μπορούν να συνεχίσουν τη σχέση τους με επανακαθορισμένους όρους. Αν αυτό το στάδιο πραγματοποιηθεί επιτυχημένα, οι δυο τους μπορούν να εξελιχθούν σε φιλικούς συναδέλφους ή ακόμη και φίλους.

4. Mentoring vs Coaching

Το Coaching είναι εστιασμένο στην εργασία. Η προσοχή εστιάζεται σε συγκεκριμένα ζητήματα, όπως η αποτελεσματικότερη διαχείριση, η πιο ομαλή ομιλία και η εκμάθηση στρατηγικής σκέψης. Αυτό απαιτεί έναν εμπειρογνώμονα του αντικειμένου (coach) ο οποίος μπορεί να διδάξει στον εκπαιδευόμενο πώς να αναπτύξει αυτές τις δεξιότητες. Το mentoring είναι προσανατολισμένο στις σχέσεις. Επιδιώκει να προσφέρει ένα ασφαλές περιβάλλον όπου ο μάνατζερ μοιράζεται οτιδήποτε επηρεάζει την επαγγελματική και προσωπική του επιτυχία. Παρά το γεγονός ότι συγκεκριμένοι μαθησιακοί στόχοι ή ικανότητες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη δημιουργία της σχέσης, η εστίασή της πηγαινει πέρα από αυτές τις περιοχές για να συμπεριλάβει πράγματα όπως η ισορροπία εργασίας / ζωής, η αυτοπεποίθηση, η αυτό-αντίληψη και το πώς τα προσωπικά ζητήματα επηρεάζουν τα επαγγελματικά.

Το coaching είναι βραχυπρόθεσμο. Ένας προπονητής μπορεί να εμπλακεί επιτυχώς με έναν εκπαιδευόμενο για ένα σύντομο χρονικό διάστημα, ίσως ακόμη και για λίγες συνεδρίες. Η προπόνηση διαρκεί όσο χρειάζεται, ανάλογα με τον σκοπό της καθοδηγητικής σχέσης. Το mentoring είναι πάντα

μακροπρόθεσμο. Το mentoring, για να είναι επιτυχές, απαιτεί χρόνο στον οποίο και τα δύο μέρη μπορούν να μάθουν ο ένας για τον άλλο και να χτίσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης που δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο ο εκπαιδευόμενος μπορεί να αισθάνεται ασφαλής στο να μοιραστεί τα πραγματικά ζητήματα που επηρεάζουν την επιτυχία του. Οι επιτυχείς σχέσεις mentoring διαρκούν εννέα μήνες έως ένα έτος.

Το coaching επηρεάζεται από την απόδοση. Ο σκοπός του είναι να βελτιώσει την απόδοση του ατόμου στην εργασία. Αυτό συνεπάγεται είτε την ενίσχυση των σημερινών δεξιοτήτων είτε την απόκτηση νέων δεξιοτήτων. Μόλις ο εκπαιδευόμενος αποκτήσει με επιτυχία τις δεξιότητες, ο coach δεν χρειάζεται πλέον. Το mentoring έχει άμεση σχέση με την ανάπτυξη. Σκοπός του είναι να αναπτύξει το άτομο όχι μόνο για την τρέχουσα εργασία, αλλά και για το μέλλον. Αυτή η διάκριση διαφοροποιεί το ρόλο του άμεσου διευθυντή και του μέντορα. Μειώνει επίσης τη δυνατότητα δημιουργίας σύγκρουσης μεταξύ του προϊσταμένου του εκπαιδευόμενου και του μέντορα.

Το coaching δεν απαιτεί σχεδιασμό. Το coaching μπορεί να πραγματοποιηθεί σχεδόν άμεσα σε οποιοδήποτε θέμα. Εάν μια εταιρεία επιδιώκει να το παρέχει σε μια μεγάλη ομάδα ατόμων, τότε σίγουρα απαιτείται κατάλληλος σχεδιασμός για να προσδιοριστεί ο τομέας ικανότητας, η απαιτούμενη τεχνογνωσία και τα εργαλεία αξιολόγησης που χρησιμοποιήθηκαν, αλλά αυτό δεν απαιτεί αναγκαστικά ένα μακρόχρονο πρόγραμμα coaching. Το mentoring απαιτεί προετοιμασία, προκειμένου να καθοριστεί ο στρατηγικός στόχος του mentoring, οι τομείς εστίασης της σχέσης, τα μοντέλα καθοδήγησης, και τα συγκεκριμένα στοιχεία που θα καθοδηγήσουν τη σχέση.

Ο προϊστάμενος του εκπαιδευόμενου αποτελεί σημαντικό συνεργάτη στο coaching. Αυτός συχνά παρέχει στον προπονητή ανατροφοδότηση σε τομείς στους οποίους ο υπάλληλος του / της χρειάζεται coaching. Ο προπονητής χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να καθοδηγήσει τη διαδικασία coaching. Στο mentoring, ο προϊστάμενος εμπλέκεται έμμεσα. Παρόλο που μπορεί να προσφέρει προτάσεις στον υπάλληλο σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει καλύτερα την εμπειρία coaching ή να προτείνει στην αρμόδια επιτροπή για το τι θα ταίριαζε καλύτερα στον εργαζόμενο, ο προϊστάμενος δεν έχει καμία σχέση με τον μέντορα και δεν επικοινωνεί καθόλου κατά τη διάρκεια της σχέσης mentoring. Αυτό βοηθά στη διατήρηση της ακεραιότητας της σχέσης mentoring.

5. Διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας

Η ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας είναι ένα θέμα για το οποίο όλο και περισσότερο γίνεται λόγος σε πολλές επιχειρήσεις. Αν και μερικοί προϊστάμενοι μπορούν να αισθάνονται υποχρεωμένοι να δημιουργήσουν ένα διαφορετικό εργατικό δυναμικό, άλλοι μπορεί να δουν τα στρατηγικά οφέλη του να έχεις ποικιλία από διαφορετικούς τύπους εργαζομένων.

Η κατανόηση της πολυπλοκότητας των θεμάτων διαφορετικότητας μπορεί να σας βοηθήσει να διαχειριστείτε το εργατικό δυναμικό της εταιρείας σας. Για να εξηγήσουμε τον όρο ποικιλομορφία, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι επηρεάζει άμεσα τον χώρο εργασίας - και με αυξανόμενη σημασία. Ο όρος ποικιλομορφία περιλαμβάνει και την κατανόηση και αποδοχή του γεγονότος ότι οι άνθρωποι έχουν ατομικά χαρακτηριστικά που είναι μοναδικά, ιδιαίτερα όταν συγκρίνονται άτομα σε μια ομάδα. Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να περιλαμβάνουν φυλή, εθνικότητα, φύλο, θρησκεία, πολιτικές ιδεολογίες, σεξουαλικό προσανατολισμό, ηλικία, σωματικές ικανότητες ή κοινωνικοοικονομική κατάσταση. Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν εμπειρίες ζωής και γνωστικές προσεγγίσεις για την επίλυση προβλημάτων.

Δεδομένου ότι ο χώρος εργασίας είναι γεμάτος με ανθρώπους, οι διαφορές που φέρνει κάθε μοναδικό άτομο σε μια εταιρεία επηρεάζουν άμεσα τι συμβαίνει μέσα στην εταιρεία. Πολλές πτυχές της εταιρείας - από την παραγωγή έως το μάρκετινγκ στην εταιρική κουλτούρα - επηρεάζονται όχι μόνο από την ποικιλομορφία αλλά και από το πώς γίνεται αντιληπτή η ποικιλομορφία σε ολόκληρη την εταιρεία. Για όσους βρίσκονται εκτός της εταιρείας, αυτή μπορεί να φαίνεται σαν να αποτελείται από πολλούς τύπους ανθρώπων. Ωστόσο, εάν οι διαφορές δημιουργούν διαφωνίες, τότε αυτή η εταιρεία δεν χρησιμοποιεί την ποικιλομορφία της για να ωθήσει την επιχείρηση προς όφελός της.

Εάν η καθοδήγηση είναι επιτυχημένη ως εργαλείο για την ενδυνάμωση των εργαζομένων, πρέπει να είναι πραγματικά ποικιλόμορφη και να τους εκπροσωπεί όλους μέσα στον οργανισμό, και όχι μόνο γυναίκες και έγχρωμους ανθρώπους. Με τη συμπερίληψη του ευρύτερου φάσματος ανθρώπων, η καθοδήγηση προσφέρει σε όλους την ευκαιρία να αναπτυχθούν επαγγελματικά και προσωπικά, ανεξάρτητα από το φύλο ή τη φυλή. Ένα επιτυχημένο πρόγραμμα καθοδήγησης πρέπει να εξισορροπήσει την ανάγκη ένταξης με την ανάγκη για δίκαιη εκπροσώπηση.

Το τρέχον εργατικό δυναμικό περιλαμβάνει διαφορετικές ηλικιακές ομάδες που φέρνουν μια ποικιλία στάσεων και προσεγγίσεων στην εργασία. Δεν ταιριάζουν όλοι σε κάποιο συγκεκριμένο κανόνα, οπότε ο μέντορας πρέπει να έχει ανοιχτό μυαλό, αλλά να γνωρίζει τις διαφορές.

6. Τα οφέλη του mentoring

Το mentoring είναι κάτι παραπάνω από τη μεταφορά συμβουλών και γνώσεων. Η σχέση προσφέρει αμοιβαία οφέλη για μέντορες που είναι πρόθυμοι να επενδύσουν το χρόνο τους στην ανάπτυξη ενός άλλου επαγγελματία. Εκτός από την προσωπική ικανοποίηση που μοιράζονται τις δεξιότητές τους και την εμπειρία τους με έναν πρόθυμο μαθητή, η συμμετοχή στο mentoring παρέχει επίσης ορισμένα απτά οφέλη που μπορούν να ανταμείψουν τους μέντορες επαγγελματικά.

Μερικά βασικά οφέλη για τους μέντορες περιλαμβάνουν:

- Αναγνώριση ως ειδικός και επικεφαλής σε θέματα
- Έκθεση σε νέες προοπτικές, ιδέες και προσεγγίσεις
- Εξέλιξη της επαγγελματικής τους ανάπτυξης
- Ευκαιρία να προβληματιστούν σχετικά με τους στόχους και τις πρακτικές τους
- Ανάπτυξη του προσωπικού τους στυλ ηγεσίας και καθοδήγησης

Οφέλη για την εταιρεία

Για τους εργοδότες, η επένδυση των επιχειρήσεων στο mentoring είναι ένας χρήσιμος και οικονομικός τρόπος για να αναπτύξει τα talέντα σας και να διατηρήσει τους πιο έμπειρους και πεπειραμένους υπαλλήλους της απασχολημένους και ενεργοποιημένους. Εκτός από τη μεταβίβαση σημαντικών επιχειρηματικών γνώσεων και δεξιοτήτων, η καθοδήγηση συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός αγωγού μελλοντικών προϊσταμένων που κατανοούν τις δεξιότητες και τις στάσεις που απαιτούνται για την επιτυχία εντός της εταιρείας.

Για τους εργοδότες, η επένδυση στο mentoring τους βοηθά:

- Στην προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη
- Στο να μοιραστούν τις επιθυμητές συμπεριφορές σε μια εταιρεία
- Στην ενίσχυση των δεξιοτήτων ηγεσίας και καθοδήγησης σε διευθυντικά στελέχη
- Στη βελτίωση του ηθικού του προσωπικού, των επιδόσεων και των κινήτρων τους
- Στο να εμπλακούν, να αναπτυχθούν και να παραμείνουν οι εκπαιδευόμενοι

Οφέλη για τους εκπαιδευόμενους:

Το mentoring είναι μία από τις πιο πολύτιμες και αποτελεσματικές ευκαιρίες ανάπτυξης που μπορείτε να προσφέρετε στους εργαζομένους. Η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η υποστήριξη από έναν αξιόπιστο και έμπειρο μέντορα μπορεί να προσφέρει στον εκπαιδευόμενο ένα ευρύ φάσμα προσωπικών και επαγγελματικών πλεονεκτημάτων, τα οποία τελικά οδηγούν σε βελτιωμένες επιδόσεις στο χώρο εργασίας.

Για τους εκπαιδευόμενους, ορισμένα βασικά οφέλη του mentoring περιλαμβάνουν:

- Έκθεση σε νέες ιδέες και τρόπους σκέψης
- Συμβουλές για την ανάπτυξη δυνατών σημείων και για την αντιμετώπιση των αδυναμιών
- Οδηγίες για την επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη
- Αυξημένη προβολή και αναγνώριση μέσα στην εταιρεία
- Την ευκαιρία να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και γνώσεις

7. Μέθοδοι κατάρτισης υπαλλήλων / Μέθοδοι κατάρτισης στην εργασία

A. Το μοντέλο καθοδήγησης GROW

Το μοντέλο GROW (ή διαδικασία) είναι μια απλή μέθοδος για τη ρύθμιση στόχων και την επίλυση προβλημάτων. Το μοντέλο GROW είναι μια απλή προσέγγιση για τη διάρθρωση του coaching και του mentoring. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολλές περιπτώσεις και παρέχει ένα πλαίσιο για τις συνομιλίες σας.

G	Goals (Στόχοι)	Ο στόχος στο τέλος είναι πού θέλει να φτάσει το κάθε άτομο. Ο στόχος πρέπει να καθοριστεί με τέτοιο τρόπο που να είναι ξεκάθαρος όταν θα έχει επιτευχθεί.
R	Reality (Πραγματικότητα)	Η πραγματικότητα είναι το πού βρίσκεται το άτομο τώρα. Ποια είναι τα ζητήματα και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, πόσο απέχουν από τον στόχο τους;
O	Obstacles (Εμπόδια) Options (Επιλογές)	Θα υπάρχουν εμπόδια που θα αναστέλλουν την προσπάθεια επίτευξης του στόχου. Αν δεν υπήρχαν, θα είχαν ήδη φτάσει τον στόχο τους. Όταν προσδιοριστούν τα εμπόδια, θα χρειαστεί να βρεθούν τρόποι να αντιμετωπιστούν για να προχωρήσει η διαδικασία. Οι τρόποι αυτοί αποτελούν τις επιλογές.
W	Way forward (βήματα μπροστά) Will (Θέληση)	Οι επιλογές που χρειάζεται να πραγματοποιηθούν σε δραστικά βήματα και τα οποία θα οδηγήσουν στην επίτευξη του στόχου. Αυτά είναι τα βήματα-μπροστά. Πόσο πιθανό είναι το άτομο να κάνει αυτό που λένε; Πώς μπορεί να αυξηθεί αυτή η πιθανότητα;

Κατά τη διάρκεια του πρώτου σταδίου της διαδικασίας, ο στόχος είναι η προτεραιότητα. Μόλις συμφωνηθεί ένα θέμα προς συζήτηση, θα πρέπει να συζητηθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα και στόχοι από τον coach/μέντορα και τον εκπαιδευόμενο / μαθητή. Αυτά μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμοι στόχοι ή, όταν είναι απαραίτητο, μακροπρόθεσμοι στόχοι και μια σαφής πορεία προς το αποτέλεσμα. Οι στόχοι πρέπει να είναι SMART: Ειδικοί, μετρήσιμοι, ακριβείς, ρεαλιστικοί και έγκαιροι. Ο στόχος θα πρέπει επίσης να είναι εμπνευσμένος και θετικός, και παράλληλα να αποτελεί πρόκληση και να ωθεί το άτομο να πράξει τα μέγιστα προκειμένου να τον πετύχει.

Κατά τη διάρκεια του δεύτερου σταδίου της διαδικασίας, τόσο ο coach όσο και ο εκπαιδευόμενος περιγράφουν και συζητούν την τρέχουσα πραγματικότητα της κατάστασης χρησιμοποιώντας μια ποικιλία διαφορετικών μεθόδων και τεχνικών. Ο μέντορας μπορεί να καλέσει τον πελάτη να εκτιμήσει τη δική του κατάσταση πριν προσφέρει τις δικές του συμβουλές ή συγκεκριμένα σχόλια σχετικά με το τρέχον σενάριο και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν. Η προσοχή πρέπει να επικεντρώνεται στον πελάτη και ο μέντορας πρέπει να προσπαθεί να εντοπίσει τις δυνατότητες της κατάστασης, παρά τα προβλήματα. Θα πρέπει να εξετάζουν τυχόν παραδοχές του πελάτη σχετικά με την πραγματικότητα και τις προοπτικές τους για τους μελλοντικούς στόχους και να απορρίπτουν οποιαδήποτε θεωρία ή γεγονότα που δεν σχετίζονται με τους στόχους.

Μόλις έχουν συζητηθεί η πραγματικότητα και όλα τα εμπόδια στους τωρινούς στόχους και έχουν απορριφθεί άσχετα «ψευδο-εμπόδια», θα πρέπει να εξεταστούν οι επιλογές για το πώς πρέπει να ξεπεραστούν τα τρέχοντα ζητήματα για την επίτευξη της προόδου. Αρχικά, πρέπει να προωθηθεί και να συζητηθεί το πλήρες φάσμα επιλογών, προσφέροντας κατά κύριο λόγο προτάσεις από τον πελάτη. Οποιοσδήποτε προτάσεις που υποβάλλονται από τον μέντορα ή τον coach πρέπει να προσφέρονται προσεκτικά και λαμβάνοντας υπόψη τη συνολική θέση του πελάτη. Μέχρι το τέλος του σταδίου 3, ο coach θα πρέπει να διασφαλίσει ότι έχουν γίνει τουλάχιστον ορισμένες επιλογές όσον αφορά την υπέρβαση των εμποδίων και υπάρχει πολύ λιγότερη ασάφεια γύρω από τις άμεσες ενέργειες.

Το τελικό στάδιο της διαδικασίας είναι όταν ο πελάτης δεσμεύεται να κάνει αποφασιστικές ενέργειες για να προχωρήσει προς τον στόχο του. Καταρτίζεται ένα σχέδιο, με τον coach να καθοδηγεί τις ιδέες που συζητούνται από τον εκπαιδευόμενο - συμπεριλαμβανομένων συγκεκριμένων κατευθυντήριων γραμμών και χρονοδιαγραμμάτων για να επιτευχθεί πρόοδος. Αναλύονται ενδεχόμενα εμπόδια που

ενδέχεται να προκύψουν κατά τη διαδικασία και εξετάζονται οι μεταγενέστερες λύσεις, συμπεριλαμβανομένης της περιγραφής της υποστήριξης που απαιτείται σε όλη την διαδικασία. Τόσο ο μέντορας όσο και ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει να παραμείνουν ευέλικτοι καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας και οι στόχοι / ενέργειες ενδέχεται να χρειαστεί να τροποποιηθούν για να αντιδράσουν τόσο στα θετικά όσο και στα αρνητικά γεγονότα.

B. Βήματα της διαδικασίας καθοδήγησης

ΒΗΜΑ 1. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΟΣ ΚΟΙΝΟΥ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Ένα πνευματικό μοντέλο αποτελεί την εξήγηση της διαδικασίας σκέψης ενός ατόμου για το πώς λειτουργεί κάτι. Ένα κοινό πνευματικό μοντέλο επιτρέπει στον σύμβουλο και τον εκπαιδευόμενο να κατανοήσουν την κατάσταση. Προσφέρει στους μέντορες και τους εκπαιδευόμενους τρόπους επικοινωνίας, συνεργασίας και δέσμευσης για τους στόχους τους. Αυτό συμβαίνει όταν ο μέντορας και ο εκπαιδευόμενος συμφωνήσουν για το περιεχόμενο και για το πώς θα προχωρήσουν στην εκπαίδευση / εκμάθηση.

Τι κάνει ο μέντορας;	Γιατί είναι σημαντικό;	Πώς να το κάνετε
Χτίσιμο σχέσης με τον εκπαιδευόμενο	Βοηθάει στη μείωση του άγχους του εκπαιδευόμενου και στο να αισθανθεί πιο χαλαρός	Χαιρετισμός στον εκπαιδευόμενο Αν φαίνονται αγχωμένοι, πείτε κάτι όπως: «Μην ανησυχείτε με το να προσπαθείτε να τα μάθετε όλα μονομιάς. Θα έχετε πληθώρα ευκαιριών εξάσκησης»

Προσδιορισμός του εκπαιδευτικού μοντέλου	Διασταυρώνει ότι ο εκπαιδευόμενος διατηρεί σημειώσεις - Ο εκπαιδευόμενος θα είναι λιγότερο αγχωμένος εάν κρατάει σημειώσεις/αναφορές (reports) κατά τη διάρκεια του μαθήματος. Αυτό θα είναι σημαντικό όταν θα κάνει εξάσκηση μόνος του. - Ο εκπαιδευόμενος θα είναι λιγότερο πιθανό να ζητήσει να επαναληφθεί κάτι. Εντοπίζει τις υπάρχουσες δεξιότητες/γνώσεις και τη σχετική εμπειρία • Δεν θέλετε να καταιγίσετε τον εκπαιδευόμενο με περιττές λεπτομέρειες ή να παραλείψετε κάτι που δεν ξέρει Δεν υποθέτει ότι ο εκπαιδευόμενος γνωρίζει ορισμένα βήματα / εργασίες ή δεν γνωρίζει ορισμένα βήματα / εργασίες	• Σήμερα ή το επόμενο θέμα που θα καλύψουμε είναι... • Θα χρειαστείτε το εγχειρίδιο ή τις σημειώσεις σας για το θέμα _____ και ένα στυλό ή μολύβι. Θα μπορούσατε να ρωτήσετε ... «Πότε και πώς χρησιμοποιήσατε αυτόν τον εξοπλισμό;»
Ανασκόπηση του στόχου	Εξασφαλίζει ότι ο εκπαιδευόμενος κατανοεί τι θα μάθει/διδασχθεί	Θα μπορούσατε να πείτε: «Σήμερα ή την επόμενη μέρα, θα καλύψουμε ...» ή «... Μέχρι το τέλος αυτής της συνεδρίας θα μάθετε πώς να ...»

Ενθάρρυνση ερωτήσεων	Reduces anxiety	Θα μπορούσατε να πείτε: «Παρακαλώ, διακόψτε με για τυχόν ερωτήσεις»
-------------------------	-----------------	---

ΒΗΜΑ 2. Ο ΜΕΝΤΟΡΑΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΕΙ ΜΙΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΙ Ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΣ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙ

Τι κάνει ο μέντορας;	Γιατί είναι σημαντικό;	Πώς να το κάνετε
Ελέγχει τον σκοπό της εκάστοτε εργασίας	Εξηγήστε γιατί η εργασία είναι σημαντική Πώς σχετίζεται η εργασία με τη δουλειά σας γενικά	Εξηγήστε τον σκοπό της εργασίας
Ωθεί τον εκπαιδευόμενο να παρατηρήσει τον μέντορα κατά την εκτέλεση της εργασίας Παραπέμπει τον εκπαιδευόμενο στις σημειώσεις του κατά τη διάρκεια της εξήγησης και επίδειξης του μέντορα για την εργασία	Ο εκπαιδευόμενος πρέπει να δει την επίδειξη με την ίδια προοπτική με την οποία την εκτελεί ο μέντορας Ένας εκπαιδευόμενος που χρησιμοποιεί διαδικασίες κατά τη διάρκεια εκπαιδευτικών συνεδριών είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιήσει τις διαδικασίες αργότερα Δίνει στον εκπαιδευόμενο μια εικόνα για το τι θα συμβεί	• Τοποθετήστε τον εκπαιδευόμενο στο πλάι ή ελαφρώς στο πίσω μέρος του μέντορα • Βεβαιωθείτε ότι δεν υπάρχουν φυσικά εμπόδια μεταξύ του μέντορα και του εκπαιδευόμενου

Εξηγεί κάθε βήμα δυνατά		
Επιδεικνύει την εργασία	Επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να δει και να ακούσει πώς ολοκληρώνεται μια εργασία	Επεξηγεί κάθε βήμα που παρουσιάζει
Συνοψίζει την εργασία μετά το πέρας της επίδειξης	· Ελέγχει τον σκοπό της εργασίας · Εξηγεί γιατί είναι σημαντική η εργασία · Δίνει μια εικόνα της πραγματικής εργασίας · Εξηγεί, βήμα-βήμα, πώς θα πρέπει να πραγματοποιηθεί η δουλειά	Μπορείτε να πείτε κάτι όπως... 1. «Μόλις σου έδειξα πώς να αλλάξεις ένα λάστιχο. Ο σκοπός αυτής της εργασίας είναι να...» 2. «Πρέπει να το γνωρίζετε γιατί...» 3. «Πρέπει να ξέρετε πώς να κάνετε αυτά τα 5 βήματα γιατί...»
Ρωτάει τον εκπαιδευόμενο αν έχει ερωτήσεις	Δίνει στον εκπαιδευόμενο την ευκαιρία να διευκρινίσει ένα όχι και	Ακούει τις απαντήσεις

	τόσο ξεκάθαρο βήμα	
--	--------------------	--

ΒΗΜΑ 3. Ο μέντορας παρατηρεί τον εκπαιδευόμενο και ο εκπαιδευόμενος εκτελεί την εργασία

Ο μέντορας παρατηρεί τον εκπαιδευόμενο που εκτελεί την εργασία και ανακατευθύνει τη συμπεριφορά. Η μάθηση συμβαίνει όταν ο μέντορας:

- δεν επισημαίνει λάθη, κατηγορεί ή επικρίνει τον εκπαιδευόμενο
- επικεντρώνεται στην προσπάθεια και τη βελτίωση του εκπαιδευόμενου
- παρακινεί τον εκπαιδευόμενο όταν χρειάζεται

Αν ο εκπαιδευόμενος επιχειρήσει να εκτελέσει εσφαλμένα κάποια από τις ενέργειες, ο μέντορας μπορεί να τον ανακατευθύνει με δηλώσεις όπως:

- «Αν το κάνετε με αυτό τον τρόπο, αυτό συμβαίνει.» (Εάν χρειάζεται, επισημάνετε το ανεπιθύμητο αποτέλεσμα.)
- «Δείτε τι συμβαίνει όταν το κάνετε έτσι.» (Εάν χρειάζεται, επιδείξτε τη σωστή ενέργεια.)
- «Γιατί δεν θα λειτουργήσει αυτό;»
- «Πώς αλλιώς θα μπορούσατε να το κάνετε;»

ΒΗΜΑ 4. Ο μέντορας παρατηρεί τον εκπαιδευόμενο και κάνει τα απαραίτητα σχόλια

Σε αυτό το βήμα, ο μέντορας δεν βοηθά τον εκπαιδευόμενο εκτός αν αν έχει προβεί σε τυχόν λάθη ή η ενέργειά του μπορεί να είναι επιβλαβής για τον ίδιο, κάποιον άλλο στο χώρο ή τον εξοπλισμό και το περιβάλλον,

Τι κάνει ο μέντορας;	Γιατί είναι σημαντικό;	Πώς να το κάνετε
1. Ζητά από τον εκπαιδευόμενο εάν είναι έτοιμος να εκτελέσει την εργασία χωρίς καθοδήγηση	Είναι πάντα καλό να έχετε σε στενή παρακολούθηση τον εκπαιδευόμενο για να εκτιμήσετε πόσο έτοιμος είναι να ολοκληρώσει την εργασία	Ρωτήστε τον εκπαιδευόμενο. «Υπάρχουν 8 βήματα σε αυτό το βήμα. Είστε έτοιμοι να ξεκινήσετε;»
2. Ζητά από τον εκπαιδευόμενο να αναφέρει τυχόν προφυλάξεις ασφαλείας και απαιτήσεις ποιότητας	Μια ευγενική υπενθύμιση αποτελεί ένα καλό τρόπο πριν την έναρξη μιας εργασίας που ενέχει κίνδυνο τραυματισμού	Μπορείτε να πείτε: «Ποιες είναι οι προφυλάξεις ασφαλείας για τη συγκεκριμένη διαδικασία;»
3. Ζητά από τον εκπαιδευόμενο να αναφέρει τον σκοπό της εργασίας	Ένας έλεγχος της κατανόησης της δουλειάς βοηθάει τον εκπαιδευόμενο να σκεφτεί πρώτα προτού πράξει	Μπορείτε να πείτε: «Ποιος είναι ο σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας;»
4. Ζητά από τον εκπαιδευόμενο να ανατρέχει στις σημειώσεις του	Ο μέντορας και ο εκπαιδευόμενος μπορούν να ελέγξουν τις σημειώσεις για να βεβαιωθούν ότι είναι πλήρεις και ακριβείς	Μπορείτε να πείτε: «Για αυτό το βήμα, θέλω να ανατρέξεις στις σημειώσεις σου»

5. Ζητά από τον εκπαιδευόμενο να εξηγήσει την εργασία	Όταν ο εκπαιδευόμενος εξηγεί τι σκοπεύουν να κάνουν, δίνει στον μέντορα την ευκαιρία να διορθώσει τυχόν λάθη που μπορούν να προκαλέσουν και τραυματισμό προτού αυτά εκτελεστούν	Μπορείτε να πείτε: «Παρακαλώ εξήγησέ μου τη δουλειά που θα μου επιδείξεις»
6. Ζητάει από τον εκπαιδευόμενο να εξηγή τη διαδικασία καθώς την επιδεικνύει.	Όταν ο εκπαιδευόμενος εξηγεί τι κάνουν, βοηθά στην ενίσχυση των κατάλληλων διαδικασιών για την ολοκλήρωση της εργασίας	Μπορείτε να πείτε: «καθώς ολοκληρώνετε κάθε βήμα της εργασίας, εξηγήστε τις διαδικασίες βήμα-βήμα»
7. Προτρέπει τον εκπαιδευόμενο να κάνει μια αυτοαξιολόγηση της απόδοσης του	Το να ζητάς από τον εκπαιδευόμενο να προβληματιστεί σχετικά με τη δουλειά του βοηθάει στη δημιουργία ορθών πρακτικών και στη σύγκριση της εργασίας του με τον τρόπο που πρέπει να γίνει	Μπορείτε να πείτε: «μόλις ολοκληρώσατε την εργασία. Ποια βήματα πιστεύετε ότι έχετε αποδώσει πολύ καλά και σε ποια βήματα πιστεύετε ότι χρήζετε βελτίωσης;»
8. Δίνει στον εκπαιδευόμενο άμεσα σχόλια σχετικά με την απόδοση των καθηκόντων του	Είναι πολύ σημαντικό ο εκπαιδευόμενος να γνωρίζει καλά ότι έκανε τη δουλειά, ώστε να βελτιωθεί όπου χρειάζεται. Οι εκπαιδευόμενοι εκτιμούν συνήθως την αναγνώριση για μια καλή δουλειά	Μπορείτε να πείτε κάτι όπως: «Τώρα θα ήθελα να σου πω τα σχόλιά μου»

ΒΗΜΑ 5: ΣΥΝΟΨΗ ΤΟΥ ΜΕΝΤΟΡΑ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΥ

Τι κάνει ο μέντορας;	Γιατί είναι σημαντικό;	Πώς να το κάνετε
1. Συνοψίζει τον σκοπό	Το τελείωμα του έργου μετά την ολοκλήρωση του ασκούμενου ενισχύει τις καλές πρακτικές	Μπορείτε να ξεκινήσετε να λέτε: «Μόλις τελείωσες...»
2. Ρωτάει τον εκπαιδευόμενο αν έχει τυχόν ερωτήσεις	Η αναζήτηση απαντήσεων βοηθά τους ήρεμους ανθρώπους να ανεβαίνουν για να κάνουν την ερώτηση που φοβόντουσαν να κάνουν	Μπορείτε να πείτε: «Έχει κάποιος καμία ερώτηση αναφορικά με ...;»
3. Ελέγχει τον σκοπό της επίδειξης	Το να ρωτάει τον εκπαιδευόμενο αντί να του τα λέει ο ίδιος, προσφέρει στον εκπαιδευόμενο την ευκαιρία να σκεφτεί και να συλλέξει τις κατάλληλες πληροφορίες για την εκάστοτε εργασία	Μπορείτε να πείτε: «Ποιος είναι ο σκοπός αυτής της εργασίας;»
4. Ρωτάει τον εκπαιδευόμενο αν είναι έτοιμος να αξιολογηθεί	Ελέγχοντας αν η στιγμή είναι η σωστή, θα μπορούσε να προκύψει ένα αίτημα που απαιτεί	Μπορείτε να πείτε: «Είσαι έτοιμος να ακούσεις τα σχόλιά μου;»

	περαιτέρω αξιολόγηση	
5. Προγραμματίζει την αξιολόγηση ή την ώρα και τον χώρο της πρακτικής άσκησης	Ο καθορισμός του χρόνου για την αξιολόγηση ή άλλες δραστηριότητες βοηθάει τον εκπαιδευόμενο να προετοιμαστεί	Μπορείτε να πείτε: «Είναι καλή ώρα ή θα θέλατε να προγραμματίσουμε την ανατροφοδότησή σας κάποια άλλη στιγμή;» Χρειάζεστε εξάσκηση; Αν ναι, πότε επιθυμείτε να ολοκληρώσετε την συνεδρία σας και πού θα θέλατε να την κάνετε;»
7. Λέει στον εκπαιδευόμενο 1. Πού μπορεί να βοηθηθεί 2. Ότι ο μέντορας θα είναι υπεύθυνος για την εξέλιξη της διαδικασίας μάθησης	Η προσφορά υποστήριξης και συστάσεων δίνει στον εκπαιδευόμενο, του δίνει την αυτοπεποίθηση ότι κάνει ό,τι είναι προς το συμφέρον του προκειμένου να πετύχει	Μπορείτε να πείτε: «Αν πιστεύετε ότι χρειάζεστε επιπλέον βοήθεια για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας, εδώ είναι μερικοί άνθρωποι που μπορούν να σας βοηθήσουν»

Γ. Επίλυση προβλήματος

Ο μέντορας και ο εκπαιδευόμενος σχηματίζουν μια ομάδα και κάθε ομάδα αντιμετωπίζει προβλήματα και προκλήσεις κατά τη διάρκεια του σχεδίου τους. Αυτό που κάνει την ομάδα αποτελεσματική θεωρείτε πως είναι ο τρόπος με τον οποίο επιλύει τα προβλήματα; Η κοινή λήψη αποφάσεων και η επίλυση προβλημάτων δεν είναι φυσικά. Αυτό απαιτεί προσπάθεια προσέγγισης του προβλήματος με τρόπο που να μπορούν να συμμετάσχουν όλοι οι συμμετέχοντες στην ομάδα. Υπάρχουν πολλές προκλήσεις για μια ομάδα προκειμένου αυτή να είναι αποτελεσματική στην επίλυση προβλημάτων.

Η παρακάτω λίστα περιλαμβάνει ορισμένα από τα πιο συνηθισμένα εμπόδια.

Ø Έλλειψη:

- Εμπιστοσύνης
- Κινήτρων
- Δέσμευσης
- Προετοιμασίας
- Πόρων

Ø Κακές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μερών

Ø Ανοικτά ή ανεπίλυτα ζητήματα

Ø Επικοινωνία - ιδιαίτερα ασεβής ομιλία και έλλειψη επικοινωνίας

Ø Ανεπιτυχής ακρόαση

Ø Ανεπαρκής κατανόηση των προβλημάτων

Εάν η ομάδα σας αντιμετωπίζει αυτά τα προβλήματα, θα ήταν χρήσιμο να πάρετε ορισμένες ιδέες για να εργαστείτε μέσα από θέματα – προκλήσεις.

Τέσσερα μέρη για την επίλυση προβλημάτων

1. Προσδιορίστε και αποσαφηνίστε το πρόβλημα και στη συνέχεια επεξεργαστείτε το σε μια δήλωση αναφοράς που όλοι συμφωνούν ότι περιγράφει επαρκώς το πρόβλημα
2. Αναλύστε τις διαφορετικές πτυχές του προβλήματος και πώς αυτές επηρεάζουν την εργασία
3. Δημιουργήστε λύσεις πριν προχωρήσετε σε δράση και βεβαιωθείτε ότι οι ιδέες είναι πραγματικές επιλογές και, στη συνέχεια, βάλτε τις σε σειρά προτεραιότητας
4. Εφαρμόστε τις λύσεις, αλλά έχετε κατά νου ότι οι λύσεις μπορεί να δημιουργήσουν κάποια προβλήματα, οπότε η διαδικασία μπορεί να χρειαστεί να συνεχιστεί.

Δ. Καθοδηγώντας καλές πρακτικές

1. Καθορίστε τους στόχους του προγράμματος mentoring και διασφαλίστε την υποστήριξη της ηγεσίας. Μπορεί να εκπλαγείτε από τον αριθμό των προγραμμάτων καθοδήγησης χωρίς σαφείς στόχους ή ισχυρό κέρδος. Τέτοια προγράμματα συχνά «ανταγωνίζονται» μεταξύ τους επειδή δεν υπάρχει συμφωνία ως προς το τι συνεπάγεται επιτυχία. Ακολουθήστε τις βέλτιστες πρακτικές του προγράμματος καθοδήγησης εφαρμόζοντας τους στόχους SMART - συγκεκριμένους, μετρήσιμους, εφικτούς, σχετικούς και χρονικά δεσμευμένους. Ακολουθεί ένα παράδειγμα: «Ο στόχος του δικού μας προγράμματος mentoring είναι να βοηθήσουμε τους νέους υπαλλήλους να καταστούν παραγωγικοί κατά 80 τοις εκατό μέχρι το τέλος των πρώτων έξι μηνών εργασίας τους». Τέτοιοι στόχοι παρέχουν μία κατεύθυνση στους συμμετέχοντες του προγράμματος και βοηθούν τους μέντορες των εταιρειών να κατανοήσουν γιατί πρέπει να προσφέρουν την υποστήριξή τους. Ως μέρος αυτού, φροντίστε να καθορίσετε έναν ανώτερο μέντορα, ο οποίος πιστεύει έντονα στο πρόγραμμα και είναι πρόθυμος να υπηρετήσει ως πρεσβευτής του. Αυτό το άτομο θα αποδειχθεί κρίσιμος παράγοντας και υποστηρικτής του προγράμματος.

2. Βρείτε έναν ισχυρό, παθιασμένο διευθυντή προγράμματος καθοδήγησης. Η επιλογή του σωστού διαχειριστή προγράμματος είναι κρίσιμη για το πρόγραμμα καθοδήγησης. Ένας ισχυρός διαχειριστής

του προγράμματος δεν εγγυάται την σίγουρη επιτυχία του. Αλλά ένας αδύναμος θα εγγυηθεί τη συντριπτική του αποτυχία. Οι διαχειριστές του προγράμματος παρέχουν ουσιαστική συνεχή υποστήριξη, εκπαίδευση και συμβουλευτική στους συμμετέχοντες. Προσδιορίζουν τις ευκαιρίες και αντιμετωπίζουν προβλήματα, συνεργαζόμενοι με τους ενδιαφερόμενους ώστε να κάνουν συνεχείς προσαρμογές και να διατηρήσουν το πρόγραμμα ευημερούμενο. Επίσης, συμβάλλουν στην προώθηση του προγράμματος σε πιθανούς συμμετέχοντες και χρησιμεύουν ως εκπρόσωποι του προγράμματος στον οργανισμό/εταιρεία. Πάθος, άριστη επικοινωνία και οργανωτικές δεξιότητες είναι απαραίτητα συστατικά. Η προηγούμενη εμπειρία στο mentoring αποτελεί επιπλέον προσόν.

3. **Δημιουργήστε ευελιξία στο Πρόγραμμα.** Τα επιτυχημένα προγράμματα καθοδήγησης εξισορροπούν τις αμοιβαίες ανάγκες δομής και ευελιξίας. Απαιτείται ένα επίπεδο επισημότητας στο πλαίσιο της διαδικασίας καθοδήγησης, της κατάρτισης των συμμετεχόντων, της παρακολούθησης της προόδου και της επικοινωνίας για την ομαλή λειτουργία του προγράμματος. Ωστόσο, η καθοδήγηση αφορά την ατομική μάθηση και ανάπτυξη, πράγμα που σημαίνει ότι οι ανάγκες των συμμετεχόντων θα ποικίλλουν σε σχέση με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και τις προτιμώμενες μεθόδους μάθησης. Κατά το σχεδιασμό ενός προγράμματος καθοδήγησης, προσδιορίστε περιοχές που απαιτούν ευελιξία και ενσωματώστετε στο πρόγραμμα. Οι τομείς που πρέπει να εξεταστούν περιλαμβάνουν: προσδιορισμό καθοδήγησης (one-to-one, ομάδα, κυκλικές ομάδες), διάρκεια και εργαλεία αλληλεπίδρασης συμμετεχόντων.

4. Αξιοποιήστε τις δεξιότητες μάρκετινγκ. Όταν εισάγετε ένα νέο πρόγραμμα καθοδήγησης στον οργανισμό σας, υπάρχει γενικά ενθουσιασμός. Αλλά αυτός ο ενθουσιασμός δεν μεταφράζεται πάντοτε σε υψηλά ποσοστά συμμετοχής. Ένας κοινός λόγος. Η απουσία αποτελεσματικής προώθησης. Μην υποθέσετε ότι οι δυνητικοί μέντορες και οι εκπαιδευόμενοι θα καταλάβουν αυτόματα τα οφέλη της καθοδήγησης. Για πολλούς, αυτή θα είναι η πρώτη εμπειρία τους. Θα πρέπει να τους πείσετε ότι η συμμετοχή αξίζει τον χρόνο και την προσπάθειά τους. Αν χρειάζεστε ιδέες, ανατρέξτε στη εργαλειοθήκη μας για την προώθηση του προγράμματος καθοδήγησης. Πέρα από τους συμμετέχοντες, οι βασικοί ηγέτες και οι ενδιαφερόμενοι φορείς πρέπει να εκπαιδεύονται για τα οφέλη του προγράμματος και τη στρατηγική αξία για τον οργανισμό.

5. Σκεφτείτε Win-Win. Εξετάστε τις ανάγκες των συμβούλων. Η οικοδόμηση μιας σταθερής βάσης συμβούλων μπορεί να αποτελέσει πρόκληση. Η κατανόηση των θετικών και αρνητικών παραγόντων που επηρεάζουν τη συμβουλευτική συμμετοχή είναι σημαντική. Μόλις τα αναγνωρίσετε, αναζητήστε δημιουργικούς τρόπους για να ενισχύσετε τους θετικούς οδηγούς και να μειώσετε τα εμπόδια των αρνητικών σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας καθοδήγησης. Για παράδειγμα, οι μέντορες είναι συχνά απασχολημένοι με περιορισμένο χρόνο. Πώς μπορείτε να βοηθήσετε τους συμβούλους να γίνουν πιο αποτελεσματικοί με το χρόνο τους; Επίσης, εξετάστε τις στρατηγικές αναγνώρισης και επιβράβευσης. Η επίσημη αναγνώριση της συμβολής του μέντορα αποτελεί μια καλή πρακτική που μπορεί να παρακινήσει άλλους μέντορες.

6. Χρησιμοποιήστε τις βέλτιστες πρακτικές του προγράμματος καθοδήγησης για να προετοιμάσετε τους συμβούλους και τους εκπαιδευόμενους για επιτυχία. Η παραγωγική καθοδήγηση δεν συμβαίνει απλώς. Παρέχετε εκπαίδευση σε μέντορες και εκπαιδευόμενους σχετικά με τους στόχους του προγράμματος, τους ρόλους των συμμετεχόντων, τις βέλτιστες πρακτικές καθοδήγησης και τη διαδικασία καθοδήγησής σας. Βοηθήστε τους μέντορες και τους εκπαιδευόμενους να διευκρινίσουν τους στόχους τους. Η ανάγκη για εκπαίδευση και καθοδήγηση δεν τελειώνει μετά τον αρχικό προσανατολισμό. Παρέχετε συμβουλές και βέλτιστες πρακτικές σε όλο το πρόγραμμα καθοδήγησης για να βοηθήσετε τους συμμετέχοντες να παραμείνουν σε καλό δρόμο και να αξιοποιήσουν στο έπακρο το πρόγραμμα.

7. Αγκαλιάστε τον ρόλο του Mentoring Matchmaker. Για να αναπτυχθεί η καθοδήγηση, πρέπει να σχηματιστεί μια σταθερή σχέση μεταξύ μέντορα και εκπαιδευόμενου. Η δυνατό δίδυμο παίζει κρίσιμο ρόλο σε αυτό. Εξετάστε το ενδεχόμενο να δώσετε στους εκπαιδευόμενους έναν λόγο στη διαδικασία αντιστοίχισης, επιτρέποντάς τους να επιλέξουν έναν μέντορα ή να απαριθμήσουν τις τρεις κορυφαίες επιλογές τους. Το λογισμικό καθοδήγησης μπορεί να βελτιώσει και να επιταχύνει τη διαδικασία αντιστοίχισης. Εάν το λογισμικό σας έχει ισχυρή ικανότητα αντιστοίχισης, θα προτείνει κατάλληλους μέντορες βάσει των μαθησιακών αναγκών και της συμβατότητας.

8. Παρακολούθηση, μέτρηση, ακρόαση & συντονισμός. Πώς θα ξέρετε εάν το πρόγραμμα καθοδήγησής σας είναι επιτυχές; Παρακολουθήστε τις μετρήσεις του προγράμματος και σύνδεσης και ζητήστε σχόλια. Σε επίπεδο προγράμματος, δημιουργήστε μετρήσεις γύρω από καθορισμένους

στόχους. Επίσης, φροντίστε να αξιολογήσετε τα αποτελέσματα των μεμονωμένων συνδέσμων μέντορα και εκπαιδευόμενων. Ένας από τους ευκολότερους τρόπους για τη μέτρηση της επιτυχίας και τη λήψη σχολίων είναι μέσω ερευνών. Ρωτήστε τους συμμετέχοντες και τα ενδιαφερόμενα μέρη πόσο καλά το πρόγραμμα καθοδήγησης εκπλήρωσε τους στόχους τους και τους στόχους του οργανισμού. Ζητήστε τους επίσης τις ιδέες τους για τη βελτίωση του προγράμματος.

9. Φέρτε το κλείσιμο σε ατομικές συνδέσεις καθοδήγησης. Συνιστάται στους επιχειρηματίες να αναπτύξουν μια σαφή στρατηγική εξόδου για την επιχείρησή τους για να τους βοηθήσουν να επικεντρωθούν σε ένα απτό αποτέλεσμα. Η καθοδήγηση είναι παρόμοια με την έννοια ότι χωρίς να καθοριστεί ένα σημείο κλεισίματος, η διαδικασία καθοδήγησης μπορεί να πλανάτε χωρίς σκοπό. Καθώς εξελίσσεται μια σύνδεση καθοδήγησης, συνεργαστείτε με τον μέντορα και τον εκπαιδευόμενο για να εντοπίσετε τα βασικά σημεία που δείχνουν πότε έχουν επιτευχθεί αμοιβαία καθορισμένοι στόχοι. Καθιερώστε μια επίσημη διαδικασία που φέρνει το κλείσιμο στην εμπειρία καθοδήγησης. Μέσα σε αυτήν τη διαδικασία, δώστε μια ευκαιρία τόσο στον μέντορα όσο και στον εκπαιδευόμενο να σκεφτούν τι έμαθε, να συζητήσουν τα επόμενα βήματα για τον μέντορα και να δώσουν σχόλια.

10. Μετάδοση επιτυχιών καθοδήγησης. Αφού ξεκινήσει ένα πρόγραμμα καθοδήγησης, η εστίαση φυσικά μετατοπίζεται στη λειτουργία του προγράμματος και στο τρόπο ομαλής διεξαγωγής του. Λάβετε υπόψη, ότι πολλοί περισσότεροι συμμετέχοντες περιμένουν σημάδια ότι η συμμετοχή στο πρόγραμμα αξίζει τον χρόνο και την προσπάθειά τους. Επιδείξτε συνεχώς την αξία του προγράμματος, αναγνωρίστε τις συνεισφορές των συμμετεχόντων και επισημάνετε τις επιτυχίες. Αυτή η προσπάθεια βέλτιστης πρακτικής θα φέρει ενέργεια στο πρόγραμμα, θα επεκτείνει τη συμμετοχή και θα αυξήσει τη συνολική υποστήριξη εντός του οργανισμού.

E. Αξιολόγηση

1. Αξιολόγηση δεξιοτήτων και ικανοτήτων

Ο ορισμός που δίνεται στο σύστημα EQF δηλώνει ότι η δεξιότητα είναι η αποδεδειγμένη ικανότητα χρήσης γνώσεων, δεξιοτήτων και προσωπικών, κοινωνικών ή / και μεθοδολογικών ικανοτήτων, σε καταστάσεις εργασίας ή μελέτης και στην επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη. Στο πλαίσιο του ευρωπαϊκού πλαισίου επαγγελματικών προσόντων, η δεξιότητα περιγράφεται με όρους ευθύνης και

αυτονομίας. Οι δεξιότητες δεν σχετίζονται αυστηρά με ένα μόνο έργο, αλλά αποτελούν απαιτήσεις για να είναι σε θέση να εκτελούν κάθε είδους εργασία. Ακόμα κι αν οι δεξιότητες σχετίζονται περισσότερο με την προσωπικότητα από τις επαγγελματικές δυνατότητες και γνώσεις, συχνά κάνουν τη διαφορά μεταξύ ενός επιτυχημένου και ενός λιγότερο επιτυχημένου εργαζομένου. Οι δεξιότητες χρειάζονται έναν προσεκτικό ορισμό από τον εργοδότη και τον συνεργάτη του οργανισμού, επειδή συχνά είναι χαρακτηριστικά που αξιολογούνται σε υψηλή κλίμακα από τους εργοδότες και μπορούν να κάνουν τη διαφορά στην εύρεση εργασίας ή όχι. Συνήθως υπάρχουν ορισμένες γενικές δεξιότητες, οι οποίες ισχύουν σε όλες τις θέσεις εργασίας όπως οι ακόλουθες, οι οποίες μπορούν να αξιολογηθούν με το σύστημα ΝΑΙ/ΟΧΙ, συνεχίζοντας με τις ίδιες αρχές: Καλή Επικοινωνία και ξεκάθαρη κατανόηση και εφαρμογή των βασικών κανόνων εργασίας. Άφιξη εγκαίρως στη δουλειά. Ατομική και ομαδική εργασία. Προσαρμοστικότητα σε συμπεριφορές και καταστάσεις. Δεξιότητες λήψης αποφάσεων. Ικανότητα παρακίνησης, επίλυσης λαθών.

2. Καθορισμός των δεξιοτήτων για μέτρηση / Τι πρόκειται να αξιολογηθεί;

Προκειμένου να καθορίσουμε τις δεξιότητες που θα αποκτηθούν και θα μετρηθούν, ξεκινάμε από την περιγραφή εργασίας και τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη εργασία. Για κάθε εκπαιδευόμενος απαιτείται ένα ελάχιστο ποσοστό θεωρητικών γνώσεων για τις εργασίες που πρέπει να εκτελεσθούν, ορισμένες πρακτικές και απλές δεξιότητες που θα τους διευκολύνουν να εκτελέσουν την εργασία. Όλοι οι εκπαιδευόμενοι σε καθεμία από τις θέσεις εργασίας θα απαιτήσουν επίσης μια γενική αίσθηση ευθύνης και ένα συγκεκριμένο βαθμό αυτονομίας για την εκτέλεση των καθηκόντων και την επίτευξη επιτυχούς αποτελέσματος.

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Σύστημα Προσόντων (EQF), χρησιμοποιούμε τα ακόλουθα:

ΓΝΩΣΗ: σημαίνει το αποτέλεσμα της αφομοίωσης των πληροφοριών μέσω της μάθησης. Η γνώση είναι η βάση γεγονότων, αρχών, θεωριών και πρακτικών που σχετίζεται με έναν τομέα εργασίας ή μελέτης. Στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων, η γνώση περιγράφεται ως θεωρητική ή / και πραγματική.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ: σημαίνει την ικανότητα εφαρμογής γνώσης και τεχνογνωσίας για την ολοκλήρωση εργασιών και την επίλυση προβλημάτων. Στο πλαίσιο του EQF, οι δεξιότητες περιγράφονται ως

The SEPAL project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment



SEPAL
Supporting Employment Platform
through Apprenticeship Learning

Implemented by:



γνωστικές (που περιλαμβάνουν τη χρήση λογικής, διαισθητικής και δημιουργικής σκέψης) ή πρακτικές (που αφορούν τη χειροκίνητη επιδεξιότητα και τη χρήση μεθόδων, υλικών, εργαλείων και οργάνων).

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ: σημαίνει την αποδεδειγμένη ικανότητα χρήσης γνώσεων, δεξιοτήτων και προσωπικών, κοινωνικών και / ή μεθοδολογικών ικανοτήτων, σε καταστάσεις εργασίας ή μελέτης και στην επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη. Στο πλαίσιο του EQF, η δεξιότητα περιγράφεται με όρους ευθύνης και αυτονομίας.

Παρακάτω παρέχεται μια πλήρης περιγραφή εργασίας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως αναφορά από τον οργανισμό συνεργάτη και τον εργοδότη. Δίνεται επίσης η κενή φόρμα.

Implemented by:

WISE ROMANIA

Strada Oltuz, nr.30,
Suceava, România 720201
+40 230 524128
sepalromania@gmail.com

WISE SPAIN

Carrer de Francesc Macià,
36, 08912 Badalona, España
+34 662 150 891
sepalspain@gmail.com

WISE LITHUANIA

Tilžės g. 198, Šiauliai, Lietuva
+37 067 701 715
sepal.lithuania@gmail.com

WISE GREECE

7 Arrianou St., 116 35
Athens - Greece
+30 210 92 100 42
sepalgreece@gmail.com

WISE POLAND

SSW Collegium Balticum
Mieszka I 61 C, 71-011
Szczecin, Polska
+48 91 4830 744
sepalpoland@gmail.com