

SEPAL

Manual de instruire la locul
de muncă



SEPAL
Manual de instruire la locul de muncă

Proiectul este finanțat de Islanda, Liechtenstein și Norvegia prin Fondul de subvenții pentru SEE și Norvegia pentru ocuparea forței de muncă pentru tineri. Granturile SEE și Norvegia reprezintă contribuția Islandei, Liechtensteinului și Norvegiei către o Europă verde, competitivă și favorabilă incluziunii.

SEPAL

Manual de instruire la
locul de muncă

Implementat de:

WISE ROMANIA

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

WISE SPAIN

Carrer de Francisc 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

Cuprins

•1. INTRODUCERE.....	1
De ce instruirea este demnă de investiție.....	1
Modelul Plasare și Formare.....	1
•2. Metode de instruire la locul de muncă.....	7
Ucenicia.....	7
Stagiu de practică/Internship.....	7
Coaching și Consiliere.....	8
•3. Planul de instruire.....	8
De ce este necesar să avem un plan?.....	8
Responsabilitățile și sarcinile beneficiarului.....	8
Fișa postului.....	8
Revizuirea progresului.....	9
•4. Mentoratul.....	9
a.Ce este mentoratul (definiția mentorului).....	9
b. Caracteristicile de bază ale unui mentor bun (roluri, responsabilități, abilități)....	9
c. Relația dintre the mentor and stagiar.....	13
d. Mentorat vs Coaching.....	13
e. Diversitatea la locul de muncă.....	14
f. Beneficiile mentoratului.....	15
•5. Metode de instruire a angajaților / Metode de instruire la locul de muncă.....	17
a. Modelul de mentorat GROW.....	17
b. Pași în procesul de mentorat.....	18
c. Rezolvarea problemelor.....	25
d. Bune practici de Mentorat.....	26
•6. Evaluarea.....	28

01

Introducere

1. INTRODUCERE

A. De ce instruirea este demnă de investiție

Mulți angajatori preferă să nu angajeze persoane neexperimentate și calificate din cauza pierderii estimate a profitului, care, mai frecvent, se bazează pe atitudini și stereotipuri decât pe motive reale.

Pe de altă parte, instruirea la locul de muncă este valoroasă din multe motive. În primul rând, un angajat câștigă abilitățile necesare adecvate celui loc de muncă. Mai mult, la început, există posibilitatea de a găsi o forță de muncă mai ieftină, deoarece angajații cu un nivel scăzut de calificare sunt plătiți mai puțin pentru munca similară pe care o fac angajații cu mai multă experiență. Există un decalaj între sectoarele educaționale și de afaceri, iar formarea la locul de muncă în loc de formarea profesională sau o formă de educație profesională poate îmbunătăți calitatea educației. Există, de asemenea, sprijin social și financiar guvernamental pentru angajarea de persoane fără experiență, NEETs, persoane cu dizabilități, șomeri de lungă durată, etc., sub formă de reducere de impozite, subvenții și altele.

B. Modelul Plasare și Formare

Plasarea și formarea este un model care oferă posibilitatea de a învăța și de a câștiga bani în același timp și îi împiedică pe cei cărora le lipsesc anumite abilități de a-și finaliza studiile să „părăsească” sistemul educațional. În locuri de muncă calificate și artizanat, este una dintre cele mai bune opțiuni pentru a pregăti angajatul pentru un anumit loc de muncă și pentru a instrui competențe specifice.

Instruirea poate contribui pentru a susține plasarea la locul de muncă. Instruirea și învățarea sunt importante atât pentru angajat, cât și pentru angajator. Instruirea pentru angajator poate fi, de asemenea, o modalitate de a da relației un impuls (de exemplu, cursuri de prevenție) și poate fi, de asemenea, o sursă de venit. Deoarece avem ca obiectiv să susținem plasarea pe piața muncii, trebuie să instruiem și să monitorizăm părțile implicate atât cât este necesar. De cele mai multe ori, formarea constă în principal din instruire 1 la 1 sau conversații cu trei sensuri, în care problemele potențiale, slăbiciunile situației, plângerile sunt abordate „doar” prin conștientizarea acestora și prin brainstorming-uri pe schimbări preventive sau pas cu pas în situația angajatului sau angajatorului.

Instrumentele pentru a-i face pe angajat și angajator conștienți de situația și aspectele de inventar ale relației pot fi realizate în moduri diferite.

C. Conceptul de instruire la locul de muncă

01

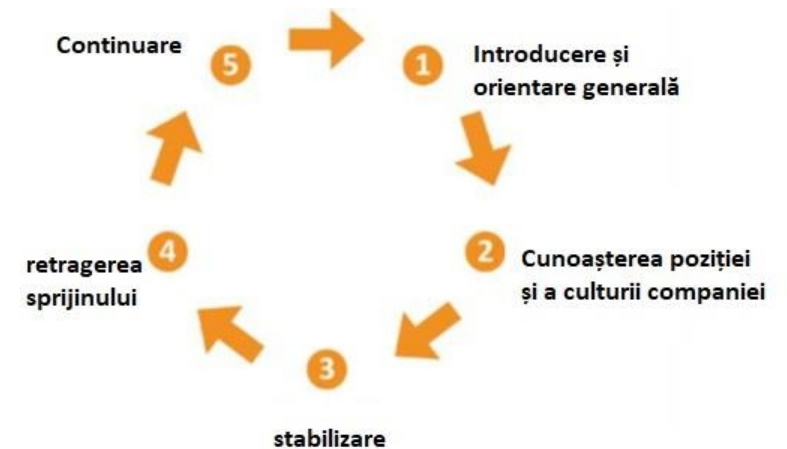
Introducere

Conceptul de instruire la locul de muncă

Instruirea la locul de muncă înseamnă a cunoaște descrierea postului, structura companiei, colegii și superiorii. Pregătirea la locul de muncă este concepută pentru a pregăti angajatul astfel încât acesta sau aceasta să își poată desfășura munca în conformitate cu cerințele postului.

Stagii ale formării la locul de muncă

Instruirea la locul de muncă este un proces care constă din mai multe etape. Fiecare dintre aceste etape este foarte importantă. Figura arată pașii care trebuie făcuți pentru a realiza o includere eficientă la un loc de muncă. Următorul model indică acțiunile care trebuie luate pentru a oferi sprijin unei persoane cu dizabilități sau unei persoane excluse. Unde, când și de cine este oferit sprijinul depinde de nevoile angajatului și de abilitățile angajatorului. Durata și sfera de sprijin depind de angajat, colaboratori, angajator și nevoile acestora.



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

Introducere și orientare
Cunoașterea poziției și a culturii companiei

Etapa de introducere și orientare generală începe când angajatul ocupă funcția. Scopul acestei etape este de a familiariza angajatul cu colegii de muncă și supraveghetorii. Angajatul învață îndatoririle sale și cele mai importante aspecte ale funcționării companiei. La sfârșitul acestei etape, ar trebui elaborat un plan individual de acțiune.

01

Introducere

În această etapă este foarte important să se facă o analiză a sarcinilor care trebuie executate la stația de lucru. Analiza este o descriere diferită a ciclului de lucru care trebuie efectuat. Merită să pregătiți o astfel de descriere detaliată, de exemplu folosind imagini sau fotografii și să o așezați într-un loc vizibil. De fiecare dată, înainte de începerea îndeplinirii sarcinilor, angajatul își poate aminti să analizeze cum ar trebui să arate ciclul de lucru.

Exemplu:

Să presupunem că angajatul este instruit ca lucrător în panificație - ar trebui stabilit un plan de lucru general și detaliat.

Exemplu de plan de lucru general:

Ore de muncă	Sarcini care trebuie realizate - general
7:50 – 8:00	Veniți la muncă, îmbrăcați-vă hainele de lucru
Sarcina 1 8:00 – 8:30	Datarea produselor în care este ambalată pâinea, prepararea recipientelor pentru pâine
Sarcina 2 8:30 – 10:30	Lucru în echipă pentru felierea și ambalarea pâinii
Sarcina 3 10:30 – 11:00	Aranjarea locului de muncă
11:00 – 11:30	Pauză
Sarcina 4 11:30 – 13:00	Activități auxiliare în spațiile magazinului de patiserie - plierea cutiilor de tort, - împachetarea torturilor, - folierea cutiilor de tort
13:00 – 13:10	Finalizarea programului de lucru, schimbarea hainelor

01

Introducere

Apoi, fiecare sarcină din planul de lucru detaliat trebuie defalcată în activități specifice, astfel încât angajatul să știe exact ce trebuie să facă la un moment dat. Planul detaliat poate fi completat cu desene.

Exemplu:

Sarcina 1 Datarea produselor în care este ambalată pâinea, prepararea recipientelor pentru pâine
Pasul 1: Obțineți informații de la șeful de tură despre câte felii de pâine trebuie feliate pentru ziua respectivă.
Pasul 2: Aduceți pungi de plastic potrivite din depozit.
Pasul 3: Introduceți data corectă în registrul de date.
Pasul 4: Puneți data pe fiecare pungă de plastic utilizată ulterior pentru împachetare.
Pasul 5: Aduceți un număr potrivit de coșuri de plastic din depozit () Bring the appropriate number of plastic bread baskets from the warehouse (2 culori de recipiente verde și albastru).
Pasul 6: Pregătiți masa și mașina de feliat pâine.
Pasul 7: Analiza muncii de asistent la panificație.
Sarcina 2 și restul – în mod similar.

Este foarte important să adaptați îndatoririle la capacitățile și nevoile angajatului. Acest lucru poate fi realizat în mod eficient prin prezența expertului WISE într-o companie care îi oferă șansa să fie în strânsă cooperare cu un îndrumător, angajat și restul personalului.

01

Introducere

Strategiile de adaptare a îndatoririlor la un angajat includ:

- crearea locului de muncă;
- adaptarea locului de muncă
- îmbunătățirea locului de muncă

Crearea locului de muncă se bazează pe faptul că sarcinile unui nou angajat sunt selectate din paleta de sarcini aparținând diferitelor posturi din companie. În acest fel apare o poziție nouă care corespunde competențelor angajatului. Ceilalți angajați ai companiei câștigă mai mult timp pentru alte sarcini, pentru care au calificări adecvate sau sunt mai potrivite lor.

Adaptarea locului de muncă implică recunoașterea anumitor îndatoriri care aparțin unei anumite funcții atunci când acestea sunt prea dificile pentru un angajat din cauza dizabilității sale (de exemplu, citirea, transportarea obiectelor grele). În schimb, angajatul primește sarcini suplimentare de la colegii săi.

Îmbunătățirea locului de muncă implică adăugarea de noi sarcini la responsabilitățile avute într-o anumită poziție, în conformitate cu abilitățile angajatului sau pentru a permite integrarea (de exemplu, dacă poziția în cauză are un contact limitat cu restul personalului, se adaugă o obligație de a primi corespondența, ceea ce contribuie la interacțiunea mai frecventă cu alți angajați).

Îmbunătățirile și reorganizarea sunt necesare pentru a permite candidatului să obțină rezultate bune la locul de muncă.

Expertul WISE ar trebui să poată determina instrumentele adecvate, tehnologiile de asistare, ajutoarele și îmbunătățirile pentru persoanele cu dizabilități. În timp ce unele dintre îmbunătățiri pot necesita echipamente tehnice specializate, de ex. pentru persoanele cu probleme de auz sau vedere, altele sunt mai simple, dar și eficiente.

Îmbunătățirile pot include:

- sprijin în organizare (simboluri, fotografii, culori în loc de litere),
- sprijin cu orientarea (diagrame, planuri, cartonașe cu sarcini, liste de activități),
- instrumente tehnice (calculator, ceas vorbitor, reportofon, etc.),

01

Introducere

- ajutor în rememorare,
- instrumente de autoevaluare (instrument de auto-monitorizare, listă de verificare, grilă de competențe, jurnal de lucru)
- modificarea îndatoririlor încredințate (în special pentru persoanele cu dizabilități fizice /intelectuale

Dacă este posibil, de exemplu, să schimbăm metoda, i.e. introducerea unei secvențe diferite de sarcini sau adăugarea de noi etape sau utilizarea unor instrumente și dispozitive specializate).

Identificarea unui mentor și demonstrarea implementării sarcinilor

Găsiți pe cineva din echipa actuală care nu este numai bun în ceea ce face. Găsiți pe cineva care, de asemenea, vrea și îi place să învețe. Noul angajat trebuie să vadă cu proprii ochi cum lucrează o persoană experimentată.

Stabilizare și practică, practică

În această etapă, sub ochiul atent al mentorului vigilent, angajatul trece prin etapele individuale și își amintește sarcinile. Repetare - Lăsați angajatul să repete până la sfârșit, de fiecare dată primind sfaturi despre ce să facă mai bine de data aceasta.

Feedback - Observație, fără aluzie, așteptând până la sfârșit și oferind feedback. Este vorba despre construirea încrederii în persoană. O încredere care va asigura că el sau ea sunt capabili să o corecteze, chiar dacă face o greșeală.

Retragerea sprijinului

Scopul acestei etape este reducerea sferei de sprijin la locul de muncă. Experiența arată că nevoile de a sprijini angajații cu dizabilități și persoanele excluse la locul de muncă sunt foarte diferite. Acest lucru se poate realiza prin promovarea independenței și implicarea colaboratorilor, de exemplu, în calitate de mentori. Nu vă puteți retrage sprijinul după prima sau a doua sarcină bine realizată de către un angajat. Va avea nevoie de sprijin. Când vedem că se descurcă bine pe cont propriu și își îndeplinește bine sarcinile, reducem încet controlul. Ar trebui să planificați momentul în care lăsați persoana să știe că aveți încredere în el/ea și nu îi veți verifica și controla.

D. Rolul angajatorului

Cu un program structurat de instruire la locul de muncă, angajatorul are un plan pentru modul în care un nou angajat progresaază prin diferite etape de formare. Acest plan include adesea o listă de verificare a sarcinilor, detalii despre cine va supraveghea fiecare sarcină și o listă a obiectivelor dorite ale formării. Angajatorul atribuie celui alt angajat partea de supervizare, consiliere și sprijinire a stagiului.

Deși programele de instruire la locul de muncă structurate necesită mai mult timp și efort pentru a fi înființate, acestea sunt de obicei mai eficiente în a vă asigura că sunteți pregătiți corespunzător pentru noul dvs. rol. De asemenea, există mai multă responsabilitate atât pentru angajator, cât și pentru angajat, cu un plan de formare structurat.

5 pași pentru angajator:

Analiză: evaluați ce trebuie să știe angajații dvs. pentru a-și face cu succes munca.

Proiectare: Determinați cum va arăta programul dvs. de formare la locul de muncă, pregătiți planul de formare, instruiți-l pe formator.

Dezvoltare: Stabiliți metode, resurse și materiale care vor fi incluse în programul dvs. de formare.

Implementare: Decide cine / când / cum vei implementa programul tău de formare.

Evaluare: obțineți feedback, astfel încât să puteți ști dacă pregătirea dvs. a satisfăcut nevoile dvs. și ale angajaților dumneavoastră.

2. Metode de instruire la locul de muncă

a. Ucenicia

Acest tip de instruire este, în general, oferit persoanelor din meserii, comerț și domenii tehnice care necesită o învățare de lungă durată înainte de a câștiga de fapt competențele în disciplinele lor respective. Această pregătire este un amestec între pregătirea în clasă și la locul de muncă și se desfășoară sub o supraveghere atentă. Acest lucru poate fi prelungit până la 3 sau 4 ani, deoarece ucenicia trebuie să treacă prin procesul de învățare până când devin experți în domeniile lor. De exemplu: meseriașii, mecanicii, electricienii, instalatorii, producătorii de scule etc. trebuie să urmeze acest tip de pregătire.

Pregătirea pentru ucenicie se bazează pe principiul „învățarea prin practică”, adică muncitorii învață meseria în timp ce o desfășoară în mediul de lucru propriu cu furnizarea și sprijinul celui alt angajat - un îndrumător (expert în domeniu). Acest tip de pregătire este benefic atât pentru lucrători cât și pentru organizație.

b. Stagiul de practică/Internship

Este o perioadă de experiență de muncă oferită de o organizație pentru o perioadă limitată de timp. Odată limitat la absolvenții de medicină, stagiul este utilizat pentru o gamă largă de plasamente în companii, organizații non-profit și agenții guvernamentale. Acestea sunt de obicei întreprinse de studenți și absolvenți care caută să dobândească abilități și experiență relevante într-un anumit domeniu. Angajatorii beneficiază de aceste plasamente, deoarece deseori recrutează angajați dintre cei mai buni stagiați, care au competențe pe care le cunosc, economisind astfel timp și bani pe termen lung. Stagiile sunt, de obicei, organizate de instituții terțe care recrutează stagiați în numele grupurilor industriale.

02

2. Metode de instruire la locul de muncă

c. Coaching și Consiliere

Această pregătire este oferită persoanelor de nivel managerial, în care superiorul sau managerul oferă instrucțiuni subordonatului imediat pentru a efectua sarcinile de zi cu zi.

Este din nou o metodă de pregătire individuală, în care managerul este considerat un mentor al subordonatului și îl îndrumă în situații de dificultate. Vezi mai multe pe pag. 10.

3. Planul de instruire

a. De ce este necesar să avem un plan?

Planul de instruire este un pilon al programului de formare la locul de muncă. Există obiective, nevoi ale stagiatarului și angajatorului, responsabilități și principiile de bază ale pregătirii oferite. Conform acestui plan, există cunoștințe, competențe și abilități evaluate înainte de începerea pregătirii și au fost identificate obiectivele pe care stagiatarul le va atinge. Mai mult, sunt identificate persoane cheie, responsabile de instruirea la locul de muncă. Practic, planul oferă cunoștințele de fond cu privire la procesul de formare și asigură succesul acestuia.

b. Responsabilitățile și sarcinile beneficiarului

Responsabilitățile și sarcinile pentru fiecare dintre beneficiari vor fi stabilite de angajator și vor varia pentru fiecare loc de muncă și pentru fiecare angajator. Având în vedere că mulți dintre cei instruiți e posibil să vină cu un nivel scăzut de calificare și ar putea avea o experiență de muncă minimă, vă recomandăm ca postul și îndatoririle care trebuie îndeplinite să aibă un nivel de dificultate și responsabilitate redus. Angajatorul va fi sprijinit de organizațiile partenere în proiectarea celei mai potrivite fișe a postului, dacă este necesar.

c. Fișa postului

În general, beneficiarii trebuie să dezvolte abilități soft, precum și abilități tehnice pe toată durata programului de instruire. Crearea fișei postului împreună cu angajatorul reprezintă începutul programului de instruire și constituie baza programului de formare. Fișa postului trebuie să fie pregătită înainte ca beneficiarul final să intre în faza de pregătire la locul de muncă. Fișa postului ar trebui să fie pregătită împreună cu angajatorii (dacă este nevoie de mai mult timp, partenerii împreună cu angajatorul sau persoana desemnată trebuie să continue să lucreze la fișa postului după instruire). Descrierea postului va ajuta la urmărirea abilităților pe care beneficiarul le învață și este, de asemenea, un ghid pentru evaluarea abilităților sale la sfârșitul traseului de instruire.

3. Planul de instruire

d. Revizuirea progresului

Procesul de revizuire constă într-o întâlnire săptămânală de progres între stagiar și angajator, o ședință de revizuire lunară între stagiar și angajator și un raport lunar de progres de la angajator la organizația parteneră din fiecare țară. Pe parcursul întregului proces, stagiarul ține un registru de participare și completează un registru de lucru ca dovadă a certificării și pentru a susține reuniunile de revizuire a progreselor (a se vedea imaginea de mai jos).



4. Mentoratul

a. Ce este mentoratul (definiția mentorului)

Mentoratul este un sistem de orientare semi-structurat prin care o persoană își împărtășește cunoștințele, abilitățile și experiența pentru a-i ajuta pe ceilalți să progreseze în propriile vieți și cariere. Mentorii trebuie să fie ușor accesibili și pregătiți să ofere ajutor pe măsură ce apare nevoia - în limitele convenite.

Mentoratul este mai mult decât „a oferi sfaturi” sau a transmite ceea ce a fost experiența dvs. într-o zonă sau situație. Este vorba despre motivarea și abilitarea celeilalte persoane pentru a-și identifica propriile probleme și obiective și pentru a-i ajuta să găsească modalități de rezolvare sau de atingere a acestora - nu făcând-o pentru ei sau așteptând să „o facă așa cum am făcut-o eu”, dar prin înțelegerea și respectarea diferitelor moduri de lucru.

b. Caracteristicile de bază ale unui mentor bun (roluri, responsabilități, abilități)

O relație de mentorat bună oferă angajaților noi, precum și stagiariilor pe cineva cu care să își împărtășească cunoștințele și expertiza profesională în domeniu. Un îndrumător bun este disponibil pentru a răspunde la orice întrebare relevantă pentru job. Relațiile bune mentor-stagiari reprezintă o stradă cu două sensuri; în consecință, dacă vrei o relație bună cu mentorul tău, devii un bun stagiar.

Acest lucru necesită un interes autentic pentru mentorul dvs. și disponibilitatea de a face ceea ce este nevoie pentru a avea succes în calitate de intern sau angajat nou în domeniu. Urmărirea sugestiilor și recomandărilor, precum și citirea tuturor literaturilor pertinente disponibile în domeniu este o modalitate bună de a-i arăta consilierului dvs. că vă angajați să aveți succes și că vă luați în serios cariera și responsabilitățile.

4. Mentoratul

04

4. Mentoratul

Rolurile esențiale ale unui mentor de succes:

Profesor

Acest rol necesită mentorul să împărtășească experiențe. În primul rând, însă, mentorul trebuie să fie conștient de abilitățile necesare pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor de serviciu. Este important să împărtășiți lecțiile învățate din greșelile trecute pentru a consolida relația de stagiar. Rolul de predare necesită, de asemenea, mentorii să facă un pas înapoi și să înțeleagă că stagiarul începe doar procesul de învățare. Mentorii trebuie să poată vedea meseria așa cum o face stagiarul și să-și amintească cât de dificil a fost să învețe noi abilități.

Ghid

În calitate de ghid, mentorul îl ajută pe stagiar să navigheze prin slujba și aspectele interioare ale organizației. Aspectele din „culise” sau politica magazinelor nu sunt întotdeauna evidente pentru un străin. Mentorul ar trebui să explice „regulile nescrise”, astfel încât stagiarul să fie la curent cu mediul de lucru al magazinului. Aceasta include cunoașterea procedurilor speciale ale magazinelor care nu sunt întotdeauna documentate.

Consilier

Rolul de consilier impune mentorului să aibă o relație de încredere și deschisă cu stagiarul. Mentorul trebuie să sublinieze confidențialitatea și să arate respectul pentru stagiar. Mentorii pot promova confidențialitatea prin a nu divulga informațiile personale partajate de stagiar. În timp ce mentorul explică aspectele importante legate de locul de muncă, ascultarea este de asemenea foarte importantă. Este un alt mod de a arăta respect.

Sfătuitor

Acest rol impune mentorului să ajute stagiarul să dezvolte interese profesionale și să stabilească obiective de carieră realiste. În calitate de consilier, mentorul vorbește cu stagiarul despre ce vrea să învețe și își stabilește obiectivele de carieră. Rețineți că procesul de stabilire a obiectivelor trebuie să fie suficient de flexibil pentru a face față schimbărilor la locul de muncă.

Factor motivațional

Motivarea stagiului este un rol de dificil pentru mentor, dar esențial. Motivația poate fi învățată, dar este de obicei o acțiune naturală interioară care obligă o persoană să fie pozitivă și să aibă succes. Mentorii pot motiva stagiarii să reușească prin încurajare, sprijin și stimulente. De asemenea, ei pot motiva stagiarii, arătându-le sprijin.

Deschizător de uși

În calitate de deschizător de uși, mentorul îl ajută pe stagiar să stabilească o rețea de contacte în cadrul locului de muncă. Acest lucru oferă cursanților o șansă de a întâlni alți oameni pentru dezvoltare profesională, precum și pentru dezvoltare socială. În calitate de deschizător de uși, mentorii introduc stagiarii în propriile contacte pentru a ajuta la construirea propriei structuri de rețea a stagiului.

D4

4. Mentoratul

Coach

Rolul de coach îl ajută pe stagiar să depășească aspectele dificile și provocatoare ale locului de muncă. Coachingul este un proces complex și extins, nu o abilitate ușor de obținut. Mai exact, coachingul implică feedback. Acest lucru se realizează cel mai bine în timp ce stagiarul îndeplinește sarcini de lucru și mentorul privește, oferind feedback pozitiv și constructiv, așa cum cere situația. Mentorii buni nu vor oferi feedback atunci când nu știu prea multe despre subiect sau circumstanțe. Nu este indicat să critici stagiarul în prezența altora. Unele sesiuni de coaching sunt cele mai bune atunci când sunt făcute în privat. Nimănui nu-i place atunci când greșelile sau slăbiciunile sale sunt evidențiate în public.

Un mentor bun deține următoarele calități:

- Dorința de a împărtăși abilități, cunoștințe și expertiză
- Demonstrează o atitudine pozitivă și acționează ca un model pozitiv
- Este interesat de relația de mentorat
- Manifestă entuziasm în domeniu
- Înțelege valoarea învățării și creșterii continue în domeniu
- Oferă îndrumări și feedback constructiv
- Este respectat de colegi și angajați la toate nivelurile organizației
- Stabilește și îndeplinește obiectivele personale și profesionale în curs de desfășurare
- Evaluează opiniile și inițiativele altora
- Îi motivează pe alții dând un exemplu bun

c. Relația dintre the mentor and stagiar

Relațiile de mentorat de succes trebuie să conțină următoarele elemente:

- Respect reciproc
- Așteptări clare de la relație
- Conexiune personală
- Valori comune
- Un sentiment de altruism
- Ascultare activă

În schimb, relațiile nereușite sunt caracterizate de:

- Comunicare slabă
- Lipsa de angajament din partea oricărei părți
- Diferențe de personalitate
- Concurență reală sau percepută între părți
- Conflict de interes
- Lipsa de experiență a unui mentor

04

4. Mentoratul

Când un mentor și un stagiar dezvoltă o relație, acesta trece prin mai multe etape:

➤ **Etapa de inițiere**

Această etapă este definită de două persoane care intră într-o relație de mentor și stagiar. În mod tradițional, s-au întâlnit fie prin conexiuni profesionale, fie prin rețele personale. Adesea, mentorii încearcă să mentoreze persoane talentate sau „coordonabile”, în timp ce stagiarii caută mentori care posedă un fel de experiență și conexiuni necesare pentru a-și continua cariera.

➤ **Etapa de cultivare**

În etapa de cultivare, accentul este pus pe învățare, dezvoltare și creștere. Exemple în acest sens pot include:

- Învățarea modului de a lucra mai eficient
- Finalizarea misiunilor provocatoare
- Creșterea expunerii stagiaryului în cadrul organizației sale
- Sponsorizare stagiaryului
- Acordarea și acceptarea de sfaturi generale

Această fază este deosebit de satisfăcătoare din cauza legăturilor interpersonale care tind să se formeze în acest timp. În plus, stagiaryul poate să dea înapoi, învățându-l pe mentor despre lucruri precum tehnologii noi, metodologii și orice problemă a industriei emergente.

➤ **Etapa de separare**

În această etapă, relația se încheie. Separările amiabile se întâmplă adesea pentru că stagiaryul se simte de parcă nu mai are nimic de învățat sau vor să își formeze propria identitate în afara contextului mentorului lor. Separarea problematică are loc dacă o singură parte dorește să se separe.

În această etapă finală, mentorul și stagiaryul își pot continua relația în termeni redefiniți. Dacă această etapă este navigată cu succes, cei doi se pot transforma în colegi amabili și chiar prieteni.

04

4. Mentoratul

d. Mentorat vs Coaching

Coaching-ul este orientat spre sarcini. Accentul se pune pe probleme concrete, cum ar fi gestionarea mai eficientă, vorbirea mai detaliată și învățarea modului de a gândi strategic. Acest lucru necesită un expert în conținut (coach) care să-l poată învăța pe stagiar cum să dezvolte aceste abilități.

Mentoratul este orientat către relații. Acesta urmărește să ofere un mediu sigur, în care stagiarul împărtășește orice probleme îi afectează succesul profesional și personal. Deși obiectivele sau competențele specifice de învățare pot fi utilizate ca bază pentru crearea relației, accentul său depășește aceste domenii pentru a include lucruri, cum ar fi echilibrul muncă / viață, încrederea în sine, percepția de sine și modul în care viața personală o influențează pe cea profesională.

Coaching-ul este pe termen scurt. Un coach poate colabora cu succes cu un stagiar pentru o perioadă scurtă de timp, poate chiar și câteva ședințe. Coaching-ul durează atât timp cât este necesar, în funcție de scopul relației de coaching.

Mentoratul este întotdeauna pe termen lung. Mentoratul, pentru a avea succes, necesită timp în care ambii parteneri să poată învăța unii despre alții și să construiască un climat de încredere care să creeze un mediu în care stagiarul să se poată simți în siguranță în împărtășirea problemelor reale care îi afectează succesul. Relațiile de mentorat de succes durează nouă luni până la un an.

Coaching-ul este determinat de performanță. Scopul coach-ului este de a îmbunătăți performanțele individului la locul de muncă. Aceasta implică fie îmbunătățirea abilităților curente, fie dobândirea de noi abilități. Odată ce stagiarul dobândește cu succes abilitățile, coach-ul nu mai este necesar.

Mentoratul este determinat de dezvoltare. Scopul său este de a dezvolta individul nu numai pentru jobul curent, ci și pentru viitor. Această distincție diferențiază rolul managerului imediat și cel al mentorului. De asemenea, reduce posibilitatea creării unui conflict între managerul angajatului și mentor.

04

4. Mentoratul

Coaching-ul nu necesită proiectare. Coaching-ul poate fi condus aproape imediat pe orice subiect dat. Dacă o companie încearcă să ofere coaching unui grup mare de persoane, atunci cu siguranță este necesară o anumită proiectare pentru a determina zona de competență, expertiza necesară și instrumentele de evaluare utilizate, dar acest lucru nu necesită un timp îndelungat pentru implementarea programului de coaching. **Mentoratul necesită o fază de proiectare** pentru a determina scopul strategic pentru mentorat, domeniile focalizate ale relației, modelele de mentorat specifice și componentele specifice care vor ghida relația, în special procesul de potrivire.

Managerul imediat al stagiaryului este un partener critic în coaching. Ea sau el îi oferă adesea coach-ului feedback despre domeniile în care angajatul său are nevoie de coaching. Acest coach folosește informațiile pentru a ghida procesul de coaching. **În mentorat, managerul imediat este implicat indirect.** Deși poate oferi angajaților sugestii cu privire la modul în care să utilizeze cel mai bine experiența de mentorat sau poate oferi o recomandare comitetului de potrivire cu privire la ceea ce ar constitui o potrivire bună, managerul nu are nicio legătură cu mentorul și nu comunică deloc în timpul relației de mentorat. Acest lucru ajută la menținerea integrității relației de mentorat.

e. Diversitatea la locul de muncă

Diversitatea la locul de muncă este o problemă care a devenit din ce în ce mai mult un subiect de discuție în multe companii. Deși unii manageri se pot simți obligați legal să creeze o forță de muncă diversă, alții pot vedea beneficiile strategice ale unei game largi de tipuri de angajați. Înțelegerea complexității problemelor legate de diversitate vă poate ajuta să gestionați forța de muncă a companiei dvs. Pentru a explica termenul diversitate, este important să înțelegem că diversitatea afectează în mod direct locul de muncă - și cu o semnificație tot mai mare. Termenul diversitate include o înțelegere și acceptare a faptului că oamenii au caracteristici individuale, ceea ce îi face unici unul de celălalt, în special atunci când compară indivizii dintr-un grup. Aceste caracteristici pot include rasa, etnia, sexul, religia, ideologiile politice, orientarea sexuală, vârsta, abilitățile fizice sau statutul socio-economic. Aceste caracteristici pot include, de asemenea, experiențe de viață și abordări cognitive pentru soluționarea problemelor.

Deoarece un loc de muncă include mulți oameni, diferențele pe care fiecare persoană unică le aduce unei companii afectează în mod direct ceea ce se întâmplă în cadrul companiei. Multe aspecte ale companiei - de la producție la marketing până la cultura corporatistă - sunt influențate nu numai de diversitate, ci și de modul în care diversitatea este percepută la nivelul întregii companii. Pentru cei din afara companiei, acea companie poate părea că este formată din mai multe tipuri de persoane. Cu toate acestea, dacă diferențele creează probleme și cifra de afaceri scade, compania respectivă nu își folosește diversitatea pentru a susține afacerea în avantajul acesteia.

04

4. Mentoratul

Dacă mentoratul va avea succes ca instrument pentru abilitarea angajaților, acesta trebuie să fie cu adevărat divers, reprezentând toți angajații din cadrul organizației și nu doar pe femei și oamenii de culoare, de exemplu. Prin includerea celui mai larg spectru de persoane, mentoratul oferă tuturor posibilitatea de a crește profesional și personal, fără a ține cont de sex sau rasă. Un program de mentorat de succes trebuie să echilibreze nevoia de includere cu nevoia de reprezentare corectă.

Forța de muncă actuală include diferite grupe de vârstă care aduc o varietate de atitudini și abordări la locul de muncă. Nu toată lumea se încadrează într-o generalizare, astfel încât mentorul trebuie să fie cu mintea deschisă, dar conștient de diferențe.

f. Beneficiile mentoratului

Mentoratul este mai mult decât transferul de sfaturi, cunoștințe și perspective. Relația oferă beneficii reciproce pentru mentorii dispuși să-și investească timpul în dezvoltarea unui alt profesionist. La fel ca și satisfacția personală de a împărtăși abilitățile și experiența lor cu un stagiar, implicarea în procesul de mentorat oferă, de asemenea, anumite beneficii tangibile care pot recompensa mentorii din punct de vedere profesional.

Beneficiile principale pentru mentori includ:

- Recunoașterea ca expert și lider în materie
- Expunerea la perspective, idei și abordări noi
- Extinderea registrului lor de dezvoltare profesională
- Oportunitatea de a reflecta asupra propriilor obiective și practici
- Dezvoltarea stilului lor personal de conducere și coaching

Beneficiile pentru companie

Pentru angajatori, investițiile în mentoratul pentru afaceri este un mod util și rentabil de a-ți dezvolta talentele emergente și de a păstra angajații cei mai buni energizați și implicați.

04

4. Mentoratul

La fel ca transferul cunoștințelor și abilităților critice în afaceri, mentoratul ajută la dezvoltarea viitorilor lideri care înțeleg abilitățile și atitudinile necesare pentru a avea succes în cadrul companiei.

Pentru angajatori, investirea în mentorat ajută la:

- Dezvoltarea unei culturi de creștere personală și profesională
- Partajarea comportamentelor și atitudinilor dorite de companie
- Îmbunătățirea abilităților de leadership și coaching în cazul managerilor
- Îmbunătățirea moralului, performanței și motivației personalului
- Implicarea, reținerea și dezvoltarea performerilor

Beneficii pentru stagiaři

A fi mentorat este una dintre cele mai valoroase și eficiente oportunități de dezvoltare pe care le puteți oferi angajaților. Având îndrumarea, încurajarea și sprijinul unui îndrumător de încredere și cu experiență poate oferi unui asistent cu o gamă largă de beneficii personale și profesionale, ceea ce duce la o performanță îmbunătățită la locul de muncă.

Pentru stagiaři, câteva beneficii cheie ale mentoratului sunt:

- Expunerea la idei și moduri de gândire noi
- Consiliere privind dezvoltarea punctelor forte și depășirea punctelor slabe
- Orientare pentru dezvoltarea profesională și avansare
- Creșterea vizibilității și recunoașterii în cadrul companiei
- Oportunitatea de a dezvolta noi abilități și cunoștințe

4. Mentoratul

5. Metode de instruire a angajaților / Metode de instruire la locul de muncă

a. Modelul de mentorat GROW

Modelul GROW (sau procesul) este o metodă simplă pentru stabilirea unui obiectiv și rezolvarea unei probleme. Modelul GROW este o metodă simplă de structurare a mentoratului și coaching-ului. Poate fi utilizat pentru diverse situații și oferă o structură pentru conversații.

G	Obiective/Goals	Scopul este etapa finală, acolo unde persoana vrea să ajungă. Scopul trebuie definit în așa fel încât să fie foarte clar când a fost atins.
R	Realitatea	Realitatea actuală este acolo unde suntem acum. Care sunt problemele și provocările, cât de departe sunt de obiectivul final?
O	Obiective	Vor fi obstacole care îi vor împiedica să ajungă de unde sunt acum până unde vor să meargă. Dacă nu ar exista obstacole, ei șiar fi atins deja obiectivul.
	Opțiuni	După ce au fost identificate obstacolele, trebuie identificate modalitățile de a face față acestora pentru a face progrese. Acestea sunt opțiunile
W	Calea de urmat/Way forward	Opțiunile trebuie apoi transformate în pași de acțiune care să îi ducă la obiectivul lor. Acestea sunt calea de urmat.
	Voință/Will	Cât de probabil este ca persoana să facă ceea ce spune că va face? Cum se poate crește probabilitatea acestui lucru?

În prima etapă a procesului, obiectivul este prioritatea. Odată ce un subiect pentru discuție este agreat, rezultatele și obiectivele specifice ar trebui discutate de către coach / mentor și client / stagiar / formabil. Acestea pot fi obiective pe termen scurt sau, dacă e cazul și poate fi convenită o cale clară către rezultat - pot fi obiective pe termen lung. Obiectivele ar trebui să fie SMART: specifice, măsurabile, abordabil/de atins, realiste și în încadrate în timp. Obiectivul ar trebui să fie, de asemenea, inspirațional și pozitiv, în același timp fiind provocator.

Pe parcursul celei de-a doua etape a procesului, atât coach-ul cât și mentorul conturează și discută realitatea actuală a situației folosind o varietate de metode și tehnici diferite. Coach-ul poate invita clientul să își evalueze propria situație înainte de a oferi sfaturi sau feedback-uri specifice cu privire la scenariul actual și obstacolele cu care se confruntă. Accentul ar trebui să fie pus pe client, iar coach-ul ar trebui să caute să identifice potențialul în situație, mai degrabă decât problemele. Aceștia ar trebui să examineze orice ipoteze făcute de client în ceea ce privește realitatea și perspectivele asupra obiectivelor viitoare și ar trebui să elimine orice istoric sau evenimente care nu sunt relevante pentru obiectivele disponibile.

04

4. Mentoratul

După ce s-a discutat realitatea și toate obstacolele în direcția obiectivelor actuale și au fost eliminate „pseudo-obstacolele” irelevante, trebuie examinate opțiunile pentru a depăși problemele actuale care împiedică progresul. La început, gama completă de opțiuni ar trebui să fie prezentată și discutată, invitând preponderent sugestia din partea clientului. Orice sugestii prezentate de coach sau îndrumător trebuie oferite cu atenție și luând în considerare poziția generală a clientului. Până la sfârșitul etapei 3, coach-ul ar trebui să se asigure că au fost luate cel puțin unele alegeri cu privire la depășirea obstacolelor și că există o ambiguitate semnificativ mai mică în ceea ce privește acțiunile imediate.

Etapa finală a procesului este momentul în care clientul se angajează să acționeze decisiv pentru a se îndrepta spre obiectivul său. Este elaborat un plan, cu coach-ul care ghidează ideile discutate de către mentor - incluzând ghiduri specifice și un calendar pentru a face progrese realizabile. Sunt identificate eventualele obstacole care pot fi întâlnite în timpul procesului și sunt luate în considerare soluțiile ulterioare, inclusiv o prezentare a sprijinului necesar pe parcursul întregului proces. Atât mentorul cât și stagiarul trebuie să rămână flexibili pe parcursul întregului proces și este posibil ca obiectivele / acțiunile să necesite modificări pentru a reacționa la evenimente pozitive sau negative.

b. Pași în procesul de mentorat

PASUL 1. STABILII UN MODEL MENTAL COMUN

Un **model mental** este o explicație a procesului de gândire al unei persoane despre cum funcționează ceva. Un model mental comun permite mentorului și stagiarului să stabilească o înțelegere. Oferă mentorului și stagiarului modalități de a comunica, de a colabora și de a se angaja la obiectivele lor. Acest lucru se întâmplă atunci când mentorul și stagiarul sunt de acord cu privire la conținutul și modul în care vor merge despre instruire / învățare.

04

4. Mentoratul

Ce face mentorul	De ce este important	Cum se face
Construirea unei relații cu stagiarul	Reduce anxietatea îl ajută pe stagiari să se relaxeze	Salutați-vă stagiarul Dacă pare stresat, spuneți de exemplu... <i>“Nu încerca să înveți totul dintr-o dată. Vei avea suficiente ocazii să exersezi”</i>
Identifică modulul de instruire	Asigurați-vă că stagiarul are notițele sale <ul style="list-style-type: none"> • Stagiarul va fi mai puțin anxios dacă are un ghid scris la care să facă referire în timpul sesiunii. Acest lucru va fi important mai târziu atunci când va exersa sarcina pe cont propriu • Stagiarul va fi mai puțin înclinat să vă ceară să repetați ceva Verificați abilitățile, cunoștințele și experiența anterioară <ul style="list-style-type: none"> • Nu doriți să plictisiți cursantul cu detalii inutile sau să săriți peste ceva pe care el / ea nu îl știe Nu presupuneți că stagiarul cunoaște anumite etape / sarcini sau nu cunoaște anumite etape / sarcini.	<ul style="list-style-type: none"> • Astăzi sau următorul subiect pe care îl vom aborda este ... • Vei avea nevoie de manualul dvs. sau de notițe pentru subiectul _____ și de un stilou sau creion. Ați putea întreba ... <i>„Când și cum ați folosit acest echipament?”</i>

Revizuieste obiectivul	Se asigură că stagiarul înțelege ce va învăța.	Puteți spune, „Astăzi sau a doua zi, vom acoperi...” sau „... Până la sfârșitul acestei sesiuni, veți învăța cum să...”
Încurajează întrebările	Reduce anxietatea	Puteți spune, “Te rog să mă întrerupi dacă ai întrebări...”

PASUL 2. MENTORUL DEMONSTREAZĂ SARCINILE IAR STAGIARUL OBSERVĂ

Ce face mentorul	De ce este important	Cum se face
Revizuieste obiectivul sarcinii	Explică de ce este importantă sarcina Modul în care sarcina este legată de locul de muncă	Explică scopul sarcinii
Poziționează stagiarul pentru a observa mentorul care îndeplinește sarcina Îl îndeamnă pe stagiari să consulte notițele sale în timpul explicației și demonstrației îndrumătorului despre sarcină Explică fiecare pas cu voce tare	Stagiarul trebuie să vadă demonstrația din aceeași perspectivă din care mentorul o realizează Un stagiari care utilizează procedurile în timpul sesiunilor de instruire este mai probabil să le utilizeze și mai târziu, când va realiza efectiv sarcinile Oferă cursantului o imagine mentală a ceea ce se va întâmpla	· Poziționează stagiarul în lateral sau în spatele îndrumătorului · Asigurați-vă că nu există bariere fizice între mentor și stagiari
Demonstrează sarcina	· Permite cursantului să vadă și să audă modul în care sarcina este realizată	· Explicați fiecare pas în timp ce este efectuat

4. Mentoratul

Rezumă sarcina la finalizarea demonstrației	<ul style="list-style-type: none"> · Rezumă scopul sarcinii · Rezumă de ce este importantă sarcina respectivă · Analizează modul în care sarcina se încadrează în imaginea de ansamblu · Explica modul în care trebuie îndeplinită sarcina, pas cu pas 	<p>Puteți spune ceva de genul ...</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “ Ți-am arătat doar cum să schimbi un cauciuc spart. Scopul acestei sarcini este de a ...” 2. “Trebuie să știi acest lucru deoarece...” 3. “Trebuie să știi cum să urmezi acești 5 pași deoarece...”
Întreabă stagiarul dacă are nelămuriri	Oferă stagiarului posibilitatea de a clarifica un pas neclar	Ascultă răspunsurile

PASUL 3. MENTORUL OBSERVĂ CUM STAGIARUL REALIZEAZĂ SARCINILE

Mentorul observă stagiarul care efectuează sarcina și redirecționează comportamentul.

Învățarea se întâmplă atunci când mentorul:

- nu indică greșelile, nu învinovățește sau critică stagiarul
- se concentrează asupra efortului și îmbunătățirii performanței stagiarului
- sprijină stagiarul când este nevoie

Dacă stagiarul încearcă să efectueze incorect una dintre acțiuni, mentorul îl poate redirecționa făcând declarații de genul:

- “ Dacă o faci în acest fel, asta se întâmplă.” (Dacă este nevoie, evidențiați rezultatul nedorit.)
- “ Vezi ce se întâmplă când o faci în acest fel.” (Dacă este nevoie, demonstrați acțiunea corectă.)
- “De ce asta nu va funcționa?”
- “Cum altfel ai putea s-o faci?”

4. Mentoratul

04

4. Mentoratul

PASUL 4. MENTORUL OBSERVĂ STAGIARUL ȘI OFERĂ FEEDBACK

În această etapă, mentorul nu ajută stagiarul decât dacă apare un potențial pericol pentru stagiari, pentru altă persoană care este prezentă sau pentru echipament sau mediul înconjurător.

Ce face mentorul	De ce este important	Cum se face
1. Întreabă stagiarul dacă este pregătit să îndeplinească sarcina fără coaching	Este întotdeauna bine să vă conectați la stagiari pentru a evalua cât de pregătit este pentru a finaliza sarcina	Întrebați stagiarul: 'Sunt 8 pași de realizat. Ești pregătit să începi?'
2. Solicită stagiarului să repete toate măsurile de siguranță și cerințele de calitate	Un reminder prietenos este o modalitate bună de a începe o sarcină care are potențial de accidentare	Puteți spune: 'care sunt măsurile de siguranță pentru acest proces?'
3. Solicită stagiarului să precizeze obiectivul sarcinii	O revizuire a sarcinii îl ajută pe stagiari să se gândească la aceasta înainte de a începe	Puteți spune: 'care este obiectivul sarcinii?'
4. Solicită stagiarului să își verifice notițele luate	Mentorul și stagiarul pot examina notițele pentru a se asigura că sunt complete și exacte	Puteți spune: 'pentru acest pas, vreau să îți revizuiști notițele'

04

4. Mentoratul

5. Solicită stagiariusului să explice sarcina	Atunci când stagiarul explică ce intenționează să facă, îi oferă mentorului șansa de a le corecta înainte de a greși sau de a fi rănit	Puteți spune: 'te rog să explici sarcina pe care o vei realiza'
6. Solicită stagiariusului să explice în timp ce îndeplinește sarcina	Când stagiarul explică ceea ce face, ajută la consolidarea procedurilor adecvate pentru realizarea lucrării	Puteți spune: 'pe măsură ce finalizezi fiecare etapă a a sarcinii, te rog să explici fiecare pas'
7. Solicită stagiariusului să efectueze o autoevaluare a performanței	Îndemnarea stagiariusului să reflecte asupra activității lui ajută la stabilirea bunelor practici și la compararea muncii lui cu modul în care ar trebui făcută	Puteți spune: 'tocmai ai finalizat sarcina. Ce pași crezi că ai efectuat foarte bine și care pași crezi că au nevoie de muncă suplimentară?'
8. Oferă stagiariusului feedback imediat cu privire la performanța sarcinii realizate	Este foarte important ca stagiarul să știe dacă au făcut treaba bine, astfel încât să o poată îmbunătăți acolo unde este nevoie. Stagiarii apreciază de obicei recunoașterea pentru o muncă bine făcută.	Puteți spune ceva de genul: 'acum aș vrea să îți ofer feedback'

PASUL 5. ANALIZA MENTORULUI ȘI A STAGIARULUI

Ce face mentorul	De ce este important	Cum se face
1. Rezumă sarcina	Revizuirea sarcinii după ce stagiarul a finalizat-o consolidează bunele practici	Poți începe prin a spune: 'tocmai ai finalizat...'

04

4. Mentoratul

2. Întreabă stagiarul dacă are întrebări	Solicitarea răspunsurilor ajută oamenii tăcuți să pună o întrebare care le-a fost frică să o adreseze	Puteți spune: 'are cineva întrebări despre...?'
3. Revizuieste obiectivul de performanță	Solicitarea de răspunsuri din partea stagiarului îi oferă acestuia ocazia să expună informația în propriile sale cuvinte	Puteți spune: 'care este obiectivul sarcinii?'
4. Întreabă stagiarul dacă este pregătit să fie evaluat	Verificarea pentru a vedea dacă este momentul potrivit poate aduce o solicitare de evaluare	Puteți spune: 'ești pregătit să primești feedback?'
5. Programează ora și locul de evaluare sau practică	Setarea unui timp pentru evaluare sau alte activități determină stagiarul să fie pregătit	Puteți spune: 'este un moment bun sau vrei să programăm feedback-ul pentru o altă zi sau oră? Ai nevoie să exersezi? Dacă da, când dorești să finalizezi sesiunea de practică și unde vrei să faci acest lucru?'
6. Explică stagiarului a. Unde pot obține ajutor b. Că tu vei realiza instruirea suplimentară	Oferirea de asistență și referințe conferă stagiarului încrederea că faci ceea ce este în interesul lor de a reuși	Puteți spune: 'dacă credeți că aveți nevoie de ajutor suplimentar pentru îndeplinirea acestei sarcini, iată câteva persoane care te pot ajuta'

04

4. Mentoratul

c. Rezolvarea problemelor

Mentorul și stagiarul formează o echipă și fiecare echipă se confruntă cu probleme și provocări în timpul activității lor împreună. Ceea ce face o echipă eficientă este modul în care rezolvă problemele. Luarea deciziilor comune și soluționarea problemelor nu vin în mod natural. Acest lucru necesită eforturi pentru a aborda problema într-un mod în care toată lumea din grup poate lua parte.

Există multe provocări pentru ca o echipă să fie eficientă la rezolvarea problemelor.

Lista de mai jos include câteva obstacole:

- Lipsa:
 - Încrederii
 - Motivației
 - Implicării/Angajamentului
 - Pregătirii/Planificării
 - Resurselor
- Relații interpersonale dificile între părți
- Probleme deschise sau nerezolvate
- Comunicarea – în special lipsa de respect și de ascultare activă
- Ascultarea
- Înțelegere deficitară a problemelor

Dacă echipa dvs. întâmpină aceste dificultăți, ar fi util să aflați câteva idei pentru a depăși problemele provocatoare.

Patru Etape pentru a Rezolva Problemele:

1. Identificați și clarificați problema, apoi redefiniți-o astfel încât toată lumea să fie de acord că descrie problema cel mai bine
2. Analizați diferitele fațete sau aspecte ale problemei și modul în care aceasta afectează munca
3. Generați soluții înainte de a porni la acțiune și asigurați-vă că ideile sunt opțiuni reale, apoi setați-le în ordine priorității
4. Implementați soluțiile, dar rețineți că soluțiile pot crea unele probleme, astfel încât procesul ar putea să continue.

04

4. Mentoratul

d. Bune practici de Mentorat

1. Definiți-vă obiectivele programului de mentorat și sprijin sigur pentru conducere.

S-ar putea să fiți surprinși de numărul de programe de mentorat fără obiective clare. Aceste programe se află în dificultate adesea pentru că nu există un consens despre cum arată succesul. Urmați cele mai bune practici ale programului de mentorat prin implementarea obiectivelor SMART - specifice, măsurabile, de atins/realizabile, relevante și limitate în timp. Iată un exemplu: „Scopul programului nostru de mentorat este de a ajuta noii angajați să devină productivi cu 80 la sută până la sfârșitul primelor șase luni”. Astfel de obiective oferă direcție participanților la program și îi ajută pe liderii organizației să înțeleagă de ce ar trebui să ofere sprijinul lor. Ca parte a acestuia, asigurați-vă că identificați un lider senior care crede puternic în program și este dispus să servească drept campion executiv. Această persoană se va dovedi a fi o resursă critică și un susținător.

2. Găsiți un manager de program de mentorat puternic și pasionat.

Selectarea managerului de program potrivit este esențială pentru programul de mentorat. Un manager de program puternic nu garantează succesul. Însă unul slab va garanta rezultate insuficiente. Managerii de programe oferă participanților un sprijin esențial continuu, instruire și coaching. Aceștia identifică oportunitățile și rezolvă problemele, colaborând cu părțile interesate pentru a face ajustări continue pentru ca programul să prospere. De asemenea, sunt esențiali în promovarea programului către potențialii participanți și servesc ca ambasador al programului (împreună cu campionul executiv) în cadrul organizației. Pasiunea, comunicarea excelentă și abilitățile organizaționale sunt o necesitate. Experiența anterioară în exercitarea funcției de mentor este un bonus.

3. Includeți și o parte de flexibilitate în program.

Programele de mentorat de succes echilibrează nevoile de structură și flexibilitate. Este necesar un nivel de formalitate în cadrul procesului de mentorat, formarea participanților, urmărirea progreselor și comunicarea pentru a ajuta programul să funcționeze fără probleme. Totuși, mentoratul se referă la învățare și creștere individuală, ceea ce înseamnă că nevoile participantului vor varia în funcție de rezultatele căutate și de metodele preferate de învățare. Când planificați un program de mentorat, identificați zonele care necesită flexibilitate și includeți-le în program. Domeniile de luat în considerare includ: formatul de îndrumare (unu la unu, grup, cercuri), durata și instrumentele de interacțiune a participanților.

04

4. Mentoratul

4. Pune-ți pălăria de marketing. Când introduceți un nou program de mentorat organizației dvs., există entuziasmul natural de început. Dar acest entuziasm nu se traduce întotdeauna în rate mari de participare. Un motiv comun: lipsa unei promovări efective. Nu presupuneți că mentorii potențiali și stagiarii vor înțelege automat beneficiile mentoratului. Pentru mulți, aceasta va fi prima lor experiență. Va trebui să îi convingi că participarea merită timpul și efortul lor. Dincolo de participanți, liderii-cheie și părțile interesate trebuie educați cu privire la beneficiile programului și la valoarea strategică pentru organizație.

5. Gândiți-vă la câștigul care există de ambele părți/Win-Win. Luați în considerare nevoile mentorilor. Construirea unei baze solide de mentori poate fi o provocare. Cheia este înțelegerea factorilor pozitivi și negativi care au impact asupra participării mentorilor. După ce le-ați identificat, căutați modalități creative de a consolida driverele pozitive și de a reduce obstacolele celor negative pe parcursul procesului de mentorat. De exemplu, mentorii sunt adesea oameni ocupați, cu timp limitat. Cum puteți ajuta mentorii să devină mai eficienți cu timpul? De asemenea, luați în considerare strategiile de recunoaștere și recompensare. Recunoașterea formală a implicării mentorului este o bună practică care poate fi foarte motivantă pentru acei mentori și pot ajuta la atragerea de noi mentori.

6. Utilizați cele mai bune practici ale programului de mentorat pentru a pregăti mentori și stagiari de succes. Mentoratul productiv nu se întâmplă pur și simplu. Oferă instruire mentorilor și stagiarii cu privire la obiectivele programului, rolurile participanților, cele mai bune practici de mentorat și procesul de îndrumare. Oferă sprijin mentorilor și stagiarii să-și clarifice propriile obiective. Necesitatea de instruire și îndrumare nu se încheie după orientarea inițială. Oferiți sfaturi și cele mai bune practici de-a lungul programului de mentorat, pentru a ajuta participanții să rămână pe calea cea bună și să profite la maximum de program.

7. Îmbrățișați rolul de „impresar” de mentorat. Pentru ca mentoratul să prospere, trebuie să se formeze o relație solidă între mentor și stagiar. Forța acestei relații joacă un rol critic în acest sens. Luați în considerare să le îi implicați pe stagiari în procesul de alegere a mentorului sau prezentați-le o listă cu trei opțiuni, de exemplu, din care să aleagă mentorul potrivit pentru ei. Programul de mentorat poate îmbunătăți și accelera procesul de potrivire. Dacă software-ul dvs. are o capacitate puternică de potrivire, va recomanda mentori adecvați, în funcție de nevoile de învățare și de compatibilitate.

8. Urmăriți, măsurați, ascultați și reglați. Cum vei ști dacă programul tău de mentorat este un succes? Urmăriți valorile programului și ale conexiunii și cereți feedback. La nivel de program, construiți valori în jurul obiectivelor definite. De asemenea, asigurați-vă că evaluați rezultatele conexiunilor individuale mentor și stagiar. Una dintre cele mai ușoare metode de a măsura succesul și de a capta feedback este prin sondaje. Întrebați participanții și părțile interesate cât de bine și-au îndeplinit programul de mentorat și obiectivele organizației. De asemenea, solicitați-le idei pentru îmbunătățirea programului.

04

4. Mentoratul

9. Oferă o finalitate conexiunilor individuale de mentorat. Antreprenorii sunt sfătuiți să dezvolte o strategie clară de ieșire pentru afacerea lor, care să îi ajute să se concentreze pe un rezultat tangibil. Mentoratul este similar în sensul că, fără a defini un punct de închidere, procesul de mentorat poate rătăci fără scop. Pe măsură ce conexiunea de mentorat progresează, lucrați cu mentorul și cu stagiarul pentru a identifica rețerele care indică când au fost atinse obiective stabilite reciproc. Stabilirea unui proces formal care aduce finalitate experienței de mentorat. În cadrul acestui proces, oferă o ocazie atât pentru mentor, cât și pentru stagiari, să reflecte asupra a ceea ce a fost învățat, să discute pașii următori pentru stagiari și să ofere feedback.

10. Promovează succesul programului de mentorat. După ce începe un program de mentorat, accentul se schimbă în mod natural pe organizarea programului și menținerea unei bune funcționări. Rețineți, probabil că sunt mulți participanți potențiali care așteaptă semne că înscrierea în program merită timpul și efortul lor. Demonstrați în mod continuu valoarea programului, recunoașteți contribuțiile participanților și scoateți reușitele în lumina reflectoarelor. Acest efort de bune practici va aduce energie programului, va extinde participarea și va spori sprijinul general în cadrul organizației.

6. Evaluarea

a. Evaluarea abilităților și competențelor

Definiția dată în sistemul EQF prevede că, competența este capacitatea dovedită de a folosi cunoștințe, abilități și abilități personale, sociale și / sau metodologice, în situații de muncă sau de studiu și în dezvoltare profesională și personală. În contextul Cadrului European al Calificărilor, competența este descrisă în termeni de responsabilitate și autonomie. Competențele nu sunt strict legate de o singură sarcină sau abilitate, ci sunt cerințe pentru a putea îndeplini orice fel de sarcină sau abilitate. Chiar dacă competențele sunt mai mult legate de personalitate decât deprinderile și cunoștințele profesionale, acestea fac deseori diferența între un angajat de succes și un angajat cu mai puține reușite. Competențele au nevoie de o definiție atentă din partea angajatorului și a organizației partenere / furnizorului de instruire, deoarece de multe ori sunt caracteristici foarte apreciate de angajatori și pot face diferența între a obține unui loc de muncă sau nu. De obicei, există unele competențe generale, valabile în toate tipurile de locuri de muncă ca cele următoare, care pot fi evaluate cu sistemul Y / N, continuând cu aceleași principii: Comunicarea bună și clară, Înțelegerea și aplicarea regulilor de bază ale locului de muncă și a relațiilor existente, Ajungerea la timp la serviciu, Lucrul atât singur, cât și în echipă, Adaptarea comportamentului la circumstanțe, Abilități de luare a deciziilor, A fi capabil să motiveze, Rezolvarea greșelilor.

04

4. Mentoratul

b. Definirea abilităților care trebuie evaluate / Ce anume va fi măsurat/ evaluat?

Pentru a defini abilitățile care vor fi dobândite și măsurate, pornim de la Fișa postului care va prezenta sarcinile pentru jobul respectiv și abilitățile necesare pentru acel loc de muncă. Fiecare stagiar va necesita o cantitate minimă de cunoștințe teoretice despre sarcinile care trebuie îndeplinite, unele abilități practice și soft, cât și competențe bazate pe muncă care le vor facilita îndeplinirea sarcinii. Toți participanții la fiecare loc de muncă vor necesita, de asemenea, un sentiment general de responsabilitate și un anumit grad de autonomie pentru a îndeplini sarcinile și a obține un rezultat de succes.

Conform **Sistemului European al Calificărilor (EQF)**, utilizăm următoarele definiții:

CUNOȘTINȚE: reprezintă rezultatul asimilării informațiilor prin învățare. Cunoașterea este corpul faptelor, principiilor, teoriilor și practicilor care sunt legate de un domeniu de muncă sau de studiu. În contextul Cadrului European al Calificărilor, cunoștințele sunt descrise ca fiind teoretice și / sau factuale.

ABILITĂȚI: înseamnă abilitatea de a aplica cunoștințe și de a folosi cunoștințe pentru a finaliza sarcinile și a rezolva problemele. În contextul Cadrului European al Calificărilor, abilitățile sunt descrise ca cognitive (care implică utilizarea gândirii logice, intuitive și creative) sau practice (care implică dexteritate manuală și utilizarea metodelor, materialelor, uneltelor și instrumentelor).

COMPETENȚĂ: înseamnă abilitatea dovedită de a folosi cunoștințe, abilități personale, sociale și / sau metodologice, în situații de muncă sau de studiu și în dezvoltare profesională și personală. În contextul Cadrului European al Calificărilor, competența este descrisă în termeni de responsabilitate și autonomie.