EU TOURISM MENTORING

Ghid practic pentru mentoratul corporatist si de afaceri

MANUAL DESPRE MENTORAT

• Ghidul Coordonator • Ghid Mentor • Ghid Discipol • Mentorat in Afaceri

EU TOURISM MENTORING

Lifelong Learning Programme

shine PEOPLE AND PLACES

@ctiv tours & travels

SARETAS

GECKO

SBA SLOVAK | BUSINESS | AGENCY

CONTINUT

MANUAL DESPRE MENTORAT

Ghid practic despre mentoratul corporatist si de afaceri

2
Cuvant inainte-Introducere-Metodologie

Ghidul Coordonatorului

3
Ce este mentoratul?

9
Conceperea si planificarea unui program de mentorat

16
Managerierea programului de mentorat

19
Desfasurarea programului de mentorat

27
Studii de caz

29
Lectii invatate

31
Intrebari despre mentorat

32
Codul de practica a mentoratului

Ghidul mentorului

34
Introducere

35
Cine poate fi mentor?

41
Calitatile esentiale ale mentorului

44
Sesiunea de mentorat

52
Modele

61
Intrebari adresate frecvent

Ghidul discipolului

78
Introducere

79
Toata lumea are nevoie de un mentor

87
Sesiunea de mentorat

96
Intrebari adresate des

97
Modele

Mentoratul in afaceri

106
Introducere

107
Cine are nevoie de un mentor in afaceri?

109
Cerintele competitive intampinate de proprietarii de afaceri

111
Lista abilitatilor esentiale intr-o firma

113
Termeni financiari si de contabilitate

114
Mentoratul si primii pasi

121
Intrebari des adresate

123
Glosar

126
Bibliografie

GHIDUL COORDONATORULUI CAPITOLUL 1

CUVANT INAINTE

Industria turismului si serviciilor (HLTT) a devenit sectorul cu cea mai spectaculoasă dezvoltare dintre sectoarele economice, din lume. Datorită potențialului său de a contribui la crearea de locuri de muncă și creștere economică, atât în mediul urban, cât și în cel rural, periferic sau zone mai puțin dezvoltate, turismul a devenit unul dintre cele mai importante sectoare economice în majoritatea țărilor europene.

În acest mediu competitiv, întreprinderile au drept scop să atingă standarde înalte de clasă și calitate, căutând să realizeze aceste lucruri mai ales prin dezvoltarea personalului – dezvoltare în competențe, motivație și cariere.

Modalitatea dovedită, prin care se poate obține o dezvoltare a oamenilor și standardelor, este mentoratul, fără îndoială. Deși recunoscut ca și tehnică optimă de cost în Marea Britanie, aceasta este mai puțin cunoscută și folosită în alte părți ale Europei.

Orientându-ne pe nevoile specifice din sectorul HLTT – Turism, ospitalitate, servicii, acest Manual mai întâi prezintă organizațiilor beneficiile introducerii unui astfel de program de mentorat, după care urmează pașii setării și implementării unuiasemenea program de mentorat, dezvoltând mentori și orientându-i pe discipoli – aceia care beneficiază de mentorat, ca și beneficiile care decurg din acest proces pentru organizațiile ce aleg sa-l adopte.

Trebuie, de asemenea, să fim conștienți, că nu toate întreprinderile sunt afaceri stabile, și că mentoratul este valabil și pentru o mulțime de mici start-up-uri, aflate la început de drum.

Manualul este completat cu abordări specifice pentru acei mentori începători, care își propun să sprijine afacerile la început de drum din domeniul serviciilor în turism, furnizându-le o introducere despre rolul unui mentor în afaceri, în diferitele stagii ale acesteia, pornind cu înființarea și mergând până la dezvoltarea ei, iar scopul acestui set de instrumente de lucru este de a fi folosit împreună cu Ghidurile Mentorului / Discipolului.

Setul de instrumente de lucru este o adaptare a lucrării inițiale originale a companiei Shine People and Places. Contribuția adusă de către Gaby Macon-Clarke de la Shine pe toată durata de viață a proiectului, inclusiv organizarea și executarea atelierelor de lucru, au fost esențiale pentru succesul nostru, al tuturor.

Acest set de instrumente de lucru este un produs al proiectului, implementat sub programul Lifelong Learning Programme (Leonardo da Vinci - Transfer de Inovație). Parteneriatul a fost fondat și finanțat cu sprijinul Comisiei Europene.

Proiect Coordonat de către Slovak Business Agency, iar partenerii sunt:
Gecko Programmes Ltd (Marea Britanie)
Shine People and Places (Marea Britanie)
VSI Saretas (Lithuania)
Activ Tours & Travels – SC GROUP G4 PROMOTION SRL (Romania)

Semnatura ----- Branislav Šafárik, in numele SBA

Disclaimer "Sprijinul Comisiei Europeane pentru producerea acestei publicații nu constituie does not constituie o aprobare a conținuturilor care reflectă doar punctele de vedere ale autorilor, iar Comisia nu poate fi făcută responsabilă pentru felul în care a fost concepută aceasta publicație sau a informațiilor conținute de aceasta."

CE ESTE MENTORATUL ?

Daca ati ruga 10 oameni diferiti sa dea o definitie a mentoratului ati obtine 10 raspunsuri diferite . Probabil ca exista tot ata tea definit ii ale mentoratului cati practicanti sunt. La cel mai simplu nivel mentoratul reprezinta trasmiterea de cunostinte, abilitat i si experinta de la o persoana la alta. Mentoratul este un proces întâlnit în toate culturile și de-a lungul istoriei . De fapt, cuvântul Mentor provine din mitologia greaca. Înainte de a pleca într-o călătorie eroică, Ulise i l-a încredințat pe fiul său Telemeu, pentru a avea grijă și a-l îndruma, lui Mentor, un vechi prieten de încredere.

Relațiile de mentorat pot fi informale sau structurate, simple sau bazate pe proceduri dar la baza acestuia nu structura sau relațiile sunt cele care contează ci procesul de învățare care are loc. Mentorii buni transmit mai repede și mai eficient informații. Mentoratul din ziua de azi diferă de cel din trecut . În mod tradițional mentoratul reprezenta trasmiterea unilaterală de cunoștințe și informații , discipolul fiind un receptor pasiv iar întâlnirea având loc doar față în față

Astăzi , mentoratul a evoluat spre a deveni mai centrat pe învățare . Acest tip de mentorat este dinamic și bilateral și presupune întrega participare a ambelor părți. Conceptul de mentor, înseamnă acum un sfătuitor experimentat și de încredere iar mentoratul este arta de a facilita performanța , procesul de învățare și de dezvoltare al cuiva/altei persoane . E obicei funcționeză pe termen mediu spre lung și pune accent pe capacitatile de dezvolare a indivizilor.

Diferite tipuri de mentorat

Mentoratul este un proces dinamc nu unul static ce se potrivește tuturor programelor . Presupune o călătorie activă, vibrantă și mereu în schimbare pentru că oamenii sunt indivizi complecși, schimbători și unici. Stoddart (1984)

DIFERITE TIPURI DE MENTORAT

Mentoratul formal și informal
Mentoratul pote fi formal sau informal. Mentoratul formal apărea când procesul se desfășoară ca parte a unui program care este aprobat/susținut și coordonat de către organizație. Acestă abordare formalizată implică de obicei o contribuție sau un ajutor din partea organizației în ceea ce privește potrivirea/combinarea/ mentorilor cu discipolii. În plus, programele formale stabilesc instrucțiuni pentru practicarea unui mentorat "bun"/de calitate și oferă șanse de dezvoltare, resurse și suport pentru a le oferi mentorilor și discipolilor abilitățile necesare pentru stabilirea și menținerea relațiilor eficiente de mentorat.

Relațiile de mentorat informal se dezvoltă adesea mai spontan și sunt inițiate de indivizi fără nici o implicare a organizației. În timp ce mentoratul informal este foarte apreciat și important, stabilirea programelor de mentorat formal oferă oportunități extraordinare de a promova învățarea inter-disciplinară și de a pune în legătură oamenii din toate zonele organizației.

Mentoratul unu-la-unuAcest tip de mentorat implică de obicei o relație între doi oameni, una dintre persoane având mai multă experiență în domenii relevante pentru dezvoltarea nevoilor celeilalte persoane. De exemplu un manager de proiect senior poate fi mentorul unui angajat junior/subaltern pentru a-l ajuta la dezvoltarea aptitudinilor cercetare a pieței, administrație sau proceduri universitare. Sau, un manager poate fi învățat de către un director asociat să-și dezvolte abilitățile de a lucra cu oameni și resurse.

Mentoratul on-lineProcesul poate fi susținut de către sisteme de mentorat online care permit accesul și flexibilitatea angajaților aflați la distanță și care nu au timp. Mediul de desfășurare a mentoratului online îi ghidează pe discipoli către aprecierea/stabilirea nevoilor de dezvoltare, găsirea unui mentor potrivit dintr-o bază de date dinamică, crearea unui acord de mentorat și permiterea discuțiilor colaborative, planificare și programare facile. E-mail-urile și alte metode de comunicare online cum ar fi site-ri unde utilizatorii pot lăsa comentarii cu privire al diverse teme de discuție, chta-ul și Skype-ul oferă opțiuni flexibile și accesibile pentru mentori și discipoli, mai ales în cadrul programelor de mentorat la distanță. E-mail-ul este de asemenea un mediu bun pentru a rezolva anumite cereri.

Mentoratul semenilor/de la egal la egalImplică relații de susținere între oamenii aflați la același nivel al carierei sau în același stadiu. Semenii sau colegii își pot oferi unii altora activități critice de mentorat, cum ar fi cele de comunicare, susținere reciprocă și colaborare. Colegii de mentorat pot ieși împreună pentru a-și împărtăși ideile și strategiile. pentru a face față problemelor zilnice sau pentru a trece peste provocările întâlnite în departamentul de activitate al fiecăruia.

Mentoratul de grupStudiile arată că a avea mai mulți mentori sau o rețea de relații de dezvoltare oferă oportunități mai bune pentru succesul în carieră.(Deane, et al, 2007; Kram, 1985). Mentoratul de grup oferă o rețea de suport mai flexibilă în care colegii colaborează pentru a stabili ținte și oferă încurajări și abordează probleme obișnuite sau provocări. De exemplu, managerii din toată organizația pot beneficia de cunoștințele și experiența altora care împărtășesc responsabilități și provocări similare.

Mentoratul inversatRelațiile de mentorat inversat sunt destul de întâlnite în sectorul de IT și Tehnologie. IBM a fost unul dintre primii care au promovat acest tip de mentorat. Fiind gândit la început pentru a-i ajuta pe directorii executivi mai vechi să câștige cunoștințe tehnice noi din partea unei genarații mai tinere de tehnicieni, s-a extins repede în numeroase organizații și este folosit de directori pentru a avea o perspectivă diferită asupra diverselor probleme la nivel fundamental.

CARACTERISTICILE MENTORTULUI BINE REALIZAT

Cel mai mare bine pe care i-l poți face cuiva, nu este să împarți cu el toate bogățiile tale, ci să i le scoți la iveală pe cele ascunse în el însuși. Benjmin Disraeli

RIIA-Reciprocitate, Încurajare, Încredere, Acțiune

Mentoratul are la bază cele patru principii fundamentale care definesc practica mentoratului bine realizat: reciprocitate, încurajare, încredere, acțiune.

Reciprocitate
Mentoratul reprezintă o relație de schimb (reciproc) care este benefică atât pentru mentor cât și pentru discipol. Relația nu ar trebui să fie unilaterală iar mentorul și discipolul ar trebui să fie pregătiți să investească timpul și efortul necesare desfășurării unui mentorat calitativ.

Încurajare
Mentorii buni oferă încurjări şi plănuiesc oportunități de dezvoltare pentru discipol de câteori este posibil, ca de exemplu prin oferirea unui feedback sau conectarea la rețele. Rolul mentoruluieste să-l susțină și să-l încurajeze pe discipol și să ofere informații, îndrumare și feedback pozitiv. Rolul mentorului este diferit de cel al supraveghetorului și nu presupune asumarea responsabilității pentru performanța discipolului sau să pledeze în numele acestuia.

ÎncredereO relație de mentorat trebuie să se bazeze pe încredere. Confidențialitatea este un element esențial al relației și trebuie respectat atât de către mentor cât și de către discipol. Mentorii și discipolii corecți/buni respectă timpul și confidențialitatea partenerului lor de mentorat.

Acțiune
Mentorii buni oferă sfaturi care pot fi puse în practică și feedback ce arată către lucruri care sunt în raza de control a discipolilor. Mentorii buni își asumă responsabilitatea propriei lor dezvoltări și beneficiază cel mai mult când acționează ca parte a planului lor vast de dezvolare a carierei.

CE ESTE INSTRUIREA?

Instruirea și mentoratul au în comun multe similarități, firul comun care unește toate tipurile de instruire și mentorat fiind faptul că aceste servicii oferă un mjloc de analiză, reflecție și acțiune, care într-un final îi permit individului să obțină succes în una sau mai multe zone ale vieții și muncii sale. Totuși, instruirea nu este în general făcută pe baza faptului ăc instructorulare o experință directă asupra muncii clientului său.

Conform celor scrise de Eric Parsloe în Managerul ca Instructor și Mentor, instruirea reprezintă...” un proces care permite ca învățarea și dezvoltarea să aibă loc și astfel performanța să fie îmbunătățită.

A fi un instructor de succes necesită o cunoaștere și o înțelegere a procesului și a varietății stilurilor, abitități și tehnici care sunt potrivite contextului în care instruirea are loc.

DIFERITE TIPURI DE INSTUIRE

Instruirea vieții personale
”Un proces sistematic, colaborativ, orientat către rezultate, focusat pe soluții pe parcursul căruia instructorul facilitează îmbunătățirea perfomanței de muncă, experinței de viață, învățării auto-dirijate și a dezvoltării personale a celui instruit” (Anthony Grant, University of Sydney, 2000)

Instruirea de tip administrativ
Acest gen de instruire se concentrează la nivel de management senior. Se așteaptă ca instructorul să se simtă confortabil, să expoloreze atât chestiuni legate de afaceri cât și subiecte legate dezvoltare personală, astfel încât clientul să-și poate îmbunătăți performanța și să aibă eficență maximă.

Instruirea de tip administrativ
Acest gen de instruire se concentrează la nivel de management senior. Se așteaptă ca instructorul să se simtă confortabil, să expoloreze atât chestiuni legate de afaceri cât și subiecte legate dezvoltare personală, astfel încât clientul să-și poate îmbunătăți performanța și să aibă eficență maximă.

Instruirea de nișă
În acest caz instructorul este expert în a face apel la un anume aspect al vieții individului, cum ar fi cariera, la echilibrul muncă-viață, abilități de prezentare, etc sau are de-a face cu un anumit segment al populației, ca de exemplu avocați, femei, etc. Acestea fiind spuse, există profesioniști care-și oferă serviciile de mentorat, care nu au experință directă cu privire la funcțiile clienților lor și alții care oferă servicii sub denumirea de instruire, care au acestă experiență.

Instruirea în afaceri
Este un program personalizat unu-la-unu, care țintește spre accelerarea succesului individului (și al afacerii) implicat în proces. Instructorul susține și încurajează individul sau echipa pentru a avea o cât mai bună performanță, pentru a se putea concentra pe ceea ce este fundmental și pentru a acționa consecvent în atingerea scopului. În cazul instrumentelor pentru instruire în afaceri, cunoștințele și abilitățile sunt dezvoltate de către deținătorul afacerii, astfel încât să le poată implementa în afacere pentru succesul lui imediat și pe termen lung.

Mentorat vs. Mangement si Instruire

Mentoratul vs. Managementul

Deși mulți manageri afișează un comportament de mentori, sunt diferențe esențiale între a fi mentor într-un program formal și a fi manager sau manager principal. Un manager își concentrează atenția pe obiecivele organizației și împarte sarcinile, coordonează bilanțuri și recomandă măriri de salariu și promovări. În prezența unui manager, angajații au tendința de a-și arăta doar punctele forte și de a le ascunde pe cele slabe.

Pe de altă parte, un mentor se concentrează pe dezvoltarea discipolului atât la nivel personal cât și la nivel profesional. Un mentor nu face bilanțuri ale performanței, nici nu discută măriri de salariu, promovări sau analize ale performanței. Acest aspect duce la crearea unui mediu sigur pentru discipol, care se simte liber să discute problemele sale în mod deschis, fără a -și face griji cu privire la orice fel de consecințe negative la ocuparea unui loc de muncă.

Mentoratul vs. Instruirea

Deși au legătură, mentoratul este diferit de procesul de instruire. Un mentor poate instrui dar un instructor nu este neapărat și mentor. Există diferite stiluri de a instrui de la cel bazat mai mult pe instrucțiuni până la cel mai stimulant. Marea diferență în cazul mentoratului este că în câmpul muncii, scopurile și obiectivele sunt stabilite fie de către instructor fie de o a treia persoană. Mult mai des, scopurile instruirii sunt stabilite ca rezultat al aprecierii performanței.

În esență procesul de instruire este în primul rând centrat pe performanță și pe dezvoltarea abilităților, în timp ce mentoratul este centrat pe scopurile pe termen lung și pe dezvoltarea capacităților. Totuși, mentoratul și instruirea au în comun niște metode și abordări. Mulți practicanți admit că intervenția lor este câteodată directivă (sub formă de indicație) sau non-directivă, câteodată are o mai mare legătură cu mentoratul, alteori cu instruirea. Așadar, termenul mentorat/ instruire este folosit pentru a identifica o serie de tehnici și abordări care variază în funcție de nevoile indivizilor.

Mentoratul	Instuirea
Relația mentor-discipol nu-l implică pe managerul principal	Managerii au tendința de a-și instrui echipa, această abordare fiind cerută din partea lor.
Poate fi centrat fie pe carieră fie pe dezvoltare profesională	Se pune accent pe instruirea angajatului la locul de muncă din acel moment
Relația este personală iar metorul oferă atât susținere personală cât și profesională	Intersesul instructorului este ca angajatul să performeze la cel mai înalt nivel posibil.
Relația poate dura o perioadă definită de timp dar poate continua apoi la un nivel informal	Relația are o durată limitată de timp.
Potrivirea (mentorului cu discipolul) poate fi făcută atât de către organizație cât și de către mentor sau discipol	Relația este de obicei inițiată de către managerul sau de către departamentul de Resurse Umane de la locul de muncă al angajatului.

De ce metoratul?

Trăim într-o lume care se schimbă în continuu, ceea ce se reflectă în viața noastră personală și profesională. Sectorul HLTT a fost puternic afectat de factori externi cum ar fi criza economica și atacurile teroriste. Mai mult, tehnologia afectează în mod major modul în care lucrăm. Pe măsură ce locul de muncă se schimbă structurile organizaționale devin din ce în ce mai inactive. Așadar, în acest context, cum se evidențiază mentoratul și de ce este din ce în ce mai adoptat de către organizații, atât din sectorul privat cât și din cel public?
Multe organizații, incluzînd industria HLTT, adoptă mentoratul ca parte a dezvoltării capacității forței lor de muncă.

Dincolo de scopul său, mentoratul reprezintă o modalitate de dezvoltare.
Deoarece dezvoltarea unei societăți erudite și exploatarea capitalului intelectual sunt considerate esențiale în creșterea și succesul societății noastre.

Într-adevăr sunt multe motive pentru care mentoratul devine din ce în ce mai popular ca instrument de dezvoltare. Influențele externe sunt sunt destul de interconectate, în timp ce factorii interni variază de la companie la companie.

INFLUENTE EXTERNE

- **Mediul de afaceri**
- **Globalizarea**
- **Tehnologia**
- **Furnizori si achizitii**
- **Probleme de diversitate**
- **Responsabilitate social-corporatista**

INFLUENTE INTERNE

- **Abilitati de dezvoltare organizationala**
- **Competitia pentru recrutarea si pastarea angajatilor talentati**
- **Planificarea succesiunii**
- **Stimularea motivatiei**
- **Imbunatatirea productivitatii**
- **Managementul informatiei**
- **Dezvoltarea individuala**

Majoritatea mentorilor sunt motivați de dorința de a ajuta și de a-i asista pe alții. Majoriatea discipolilor recunosc faptul că dețin un potențial care poate fi îmbunătățit cu ajutorul altora. Fie că este vorba despre succesul în afaceri, despre dezvoltarea carierei sau abilități de desfășurarea a modului de viață, mentoratul este în avantajul tuturor celor implicați și al organizațiilor care îl desfășoară.

CONCEPEREA SI PLANIFICAREA UNUI PROGRAM DE MENTORAT

Care sunt nevoile organizației?

Stabilirea contextului și a scopului programului de mentorat intr-o organizatie din sectorul turism-servicii / HLTT este singurul și cel mai important aspect.

Răspunsul la întrebarea Ce vrei să obții? sau Ce rezultate aștepți? este esențial pentru succesul programului. Ceea ce urmează sunt doar câteva din motivele pentru introducerea unui program de mentorat. Cea de-a treia coloană este despre tipul de competențe pe care mentorul tău este posibil să le aibă.

Nevoile organizației	Nevoile angajaților	Scopurile mentoratului
Păstrarea talentului	Să se simtă prețuit de către organizație și să aibă perspectivă pentru viitor	Sustinere
Dezvoltarea carierei	Să aibă o ideea clară asupra carierei sale& să fie încurajat să o urmeze	Susținere și îndrumare
Aducerea de noi recruți	Să asimileze rapid cultura organizațională	Învățare și încredere în sine
Consolidarea capacității directorilor executivi	Îmbunătățirea abilităților de leadership și a gândirii creative	Învățare și susținere
Îmbunătățirea	Dezvoltare personală și performanțe mai bune	Învățare și încredere în sine
Planificarea succesiunii	Managementul și planificarea carierei și ajutor în obținerea potențialului	Îndrumare
Îmbunătățirea motivației	Să se bazeze pe cunoștințele avute și să fie implicat	Susținere și încredere în sine
A deveni o organizație care învață	Să promoveze dezvoltarea personală și profesională	Învățare și încredere în sine
Managementul diversității	Să devină mai vizibil	Susținere și încredere

STABILIREA SCOPURILOR ȘI OBIECTIVELOR

După ce nevoile au fost identificate trebuie să se pună la un loc dovezile și suportul pentru a lansa programul. Este posibil sa fie nevoie sa se faca un studiu pt. identificarea obiectivelor si prioritatil or organizatiei. De asemenea, este posibil sa fie nevoie sa se stabilesca modul in care programul de mentorat poate fi integrat sau conectat la inițiativele de dezvoltare existente. Urmatorul formular v-ar putea sa identificati juta sa identificati nevoile organizatiei din HLT T sa stangeti dovezi si sa stabiliti obiective ca re vor trebui atinse prin programul Mentorat.

Probleme de luat în considerare	-Inabilitatea de a mentine personalul; -Inechitatea genurilor la locul de munca; -Declinarea profitabilitatii; -Inabilitatea de a dezvolta si pastra profesionistii din sectorul turism-servicii/HLTT;
Dovezi	-Ciframare de afaceri; -Numar mic de barbati/femei angajati peanumite pozitii la locul de munca; -Venituri reduse/cheltuieli crescute; -Pierderea profesionistilor talentati si experimentati;
Scopuri/Obiective	-Sa scada rata de demisie a angajatilor la inceput de cariera intr-o organizatie din sectorul turism-servicii / HLTT; -Sa sprijinim dezvoltarea femeilor junior executive, care opereaza intr-o provocatoare cultura masculina; -Sa dobandeasca o mai buna performanta printr-o incredere crescuta in sine, comunicare si relationare in interiorul sectorului -Sa identifice si sa dezvolte talente individuale.
Când?	
Cine?	

OBȚINEREA APROBĂRII UNANIME

Organizațiile trebuie să arăte orentabilitatea a investițiilor pentru afonda un proiect. Chiar si mentoratul este un instrument de dezvoltare care i mplica niste costuri si investitii. Organizatia Dvs. v a aloca resurse financiare, umane si altele dacă se poate dovedi că a cheltui bani pe dezvoltarea unui program de mentorat, aduce creșterea profitului, atunci banii vor putea fi justificați.

Identificarea lipsurilor organizației ,evaluarea culturiisale și identificareatuturor obstacolelor ce pot apărea în calea introducerii cu succes a mentoratului, sunt vitale astfel încât să se poată plănui depășirea oricărei obiecții. Dacă aceste lucruri nu sunt stabilite, pot pune în pericol succesul programului de metorat.

Fă-l disponibil pe proprietarul/ directorul general.

Nu conteaza felul organizatiei, managerii generali primesc ordinele de sus.
Dacă proprietarul / directorul unei organizatii din sectorul turism servicii HLTT creaza un

un grup de oameni, toți îl vor urma. Asigura-te că mesajul trimis de proprietar/ CEO este comunicat în mod permanent și tine la curent cu privire la acțiuni și rezultate.

Considerații utile

Este auto-dezvoltarea încurajată în organziația ta?	**Dacă acest lucru nu se întamplă, trebuie să acorzi timp atât pentru formarea mentorilor cât și a discipolilor, astfel încît să învețe despre auto-dezvoltare. Poți apela la facilitățile disponibile în organizație sau poți accesa resurse externe.**
Sunt apreciați mangerii pentru munca pe care o fac pentru dezvoltarea altora?	**Este posibil să fie nevoie să dedici o pate din procesul de formare tehnicilor care vor întări întelegerea managerilor cu privire la rolul lor. Aceste tehnnici pot fi identificate drept criterii fundamentale în selecția membrilor. Poți de asemenea stabili felul în care acest comportament este recunoscut și recompensat în interiorul organizației.**
Sunt formarea și dezvolatarea strategii integrate și corelate cu scopurile de afaceri?	**Legăturile dintre scopurile dezvoltării individuale și dezvoltării în afaceri trebuie să fie bine identificate. Folosirea planurilor de dezvoltare personală și managementul performnței pot ajuta la obținerea acestui lucru. Este posibil să fi nevoie de o evaluare a proceselor managementului carierei.**
Are departamentul de Resurse Umane un cuvânt de spus la nivel intern?	**E posibil ca Departamentul de Resurse Umane să trebuiască să-și promoveze modul de funcționare mai eficient cu angajații și cu cei din conducere.**
Sunt managerii executivi cunoscuți pentru acordarea unei o importanțe sporite dezvoltării oamenilor lor și pentru aprobarea activităților care promovează această dezvoltare?	**Sunt managerii executivi cunoscuți pentru acordarea unei o importanțe sporite dezvoltării oamenilor lor și pentru aprobarea activităților care promovează această dezvoltare?**

ALEGEREA CELUI MAI PROTRIVIT PROGRAM DE MENTORAT PENTRU ORGANIZAȚIA TA

După identificarea obiectivelor programului este nevoie să decizi asupra anvergurii și abordării programului. Pana la urma, parametrii programului de mentorat vor depinde de marimea organizatiei, cultura de afaceri a unei organizatii dinsectorul turism - servicii /HLTT pentru a stabili si implementa unprogram de mentorat.

Anvergura se referă la mărimea și la cuprinsul programului, de exemplu cui i se va adresa și câți oameni vor fi implicați (cati discipoli si cati mentori vor participa in program); iar abordarea se referă latipul de mentorat (formal sau informal) și la susținerea oferită tuturor celor implicați (sprijinul continuu furnizat de catre o persoana speciala sau sprijinul unui manager de resurse umane, care va fi un coordonator de program etc.). Poți de asemnea să iei în considerarea dacă este nevoie să corelezi programul cu alte activități de dezvoltare cum ar fi analiza performanței sau planificarea dezvoltării.

Prima decizie care trebuie luată este dacă programulva fi formal (structurat) sau informal (nestructurat)

Într-un program informal participanții trebuie să fie autonomi iar programul să se autoregleze. Pe de altă parte, un program structurat funcționează în limitele unui sistem coordonat central cu suport permanent disponibil.

Pentru unele organizații, un program informal poate fi mai potrivit în atingerea obiectivelor, în timp ce pentru altele a avea un cadru de sprijin poate fi mult mai dezirabil și cea mai bună soluție. Nu este neobișnuit să găsești o combinație între programele formale și informale.

Un plan formal implică în mod normal un cadru complet pentru mentorat, un program de susținere și un acord între mentor și viitorul discipol. Există de asemenea o discuție despre așteptările, scopurile și procedeul care vor fi folosite. Frecvența, durata programului și regulile de bază sunt de asemenea stabilite.

În general, un bun plan de mentorat este acela care combină cele mai bune aspecte ale unui program formal cu cele ale unuia informal. O strucută formală este necesară pentru că oferă un obiectiv, un sens și suport. Relațiile personale se dezvoltă mai bine când cuplurilor li se permite să funcționeze cât mai informal cu putință. Este adevărat că multe relații formale devin relații informale de succes.

Elemente de mentorat	Program formal	Program informal
Cadru	Un program formal stabilește un cadru practic de suport pentru discipoli și mentori care include sesiuni de formare și analiză. Formarea oferită atât discipolilor cât și mentorilor se realizează astfel încât ambele părți să înțeleagă ce se așteaptă de la ei, cine coordonează relația și care sunt limitele.	Un program informal este total nestructurat. Mentoratul poate fi încurajat de către organizație dar formarea nu este asigurată iar așteptările și limitele sunt stabilite de către cele două părți.
Obiective	Un program formal de mentorat garantează faptul că există o direcție din moment ce relațiile trebuie să aibă un scop clar în conformitate cu cele ale organizației. Rezultatele pot fi măsurate.	Obiectivele există doar la nivel individual. Sunt stabilite de către discipol și nu trebuie să fie ăn conformitate cu cele ale organizației. Rezulatatele nu sunt măsurate iar organizația poate beneficia doar indirect.
Participanți	Majoritatății mentorilor care lucrează într-un program formal, le este oferită o formare pentru abilități de instruire /mentorat. Câteodată criteriul competenței devine mai puțin strict și mulți oameni care nu sunt suficient de competenți se pun în față și sunt acceptați fără a fi examinați întâi.	Mentorii informli pot fi comunicatori mai buni și chimia dinre mentor/discipol poate fi mai bună pentru că se aleg singuri unul pe altul. Participanții au șanse mai mari să-și aleagă liber mentorul. Cu un asemena plan, mentorii și discipolii se caută reciporc, mai ales dacă există o bancă a mentorilor, care listează totți mentorii disponibili și capacitățile lor. Deși dureză mai mult până se stabilesc relațiile, acestea durează mai mult pentru că mentorii/ discipolii nu sunt sub nici un fel de presiune.
Includere/Excludere	Asigură includerea socială, oportunutăți egale, folosirea eficintă a diversității talentului, experiență și context.	Pe de altă parte, mentoral informal pare să întărească excluderea socială pe măsură ce mentorii și discipolii tind să facă parte din grupul dominant.
Mediu	Oferă mentorilor și discipolilor oportunități de a împărți experiențe cu alți participanți.	Discipolii/mentorii funcționează separat pentru că relațiile unt spontane.
Formare	Planificarea și managementul carierei+ ajutor în atingerea potențialului	Se bazează pe cunoștințele participanților și pe inițiativa personală. N general participanții apelează la propria experiență în instruire /mentorat .

PLANIFICAREA FINANCIARA
Lansarea unui program de mentorat este relativ necostisitoare, având în vedere mai ales rentabilitatea investiției, dar este tottuți nevoie să te asiguri că există resursele adecvate și putere de muncă pentru a derula programul. Lansarea unui program formal poate fi făcută cu un buget limitat, dar adăugarea altor resurse poate îmbunatăți eficiența planului

COSTURI DE BAZA

Coordonatorul planului
Job-ul lui este să coordoneze programul zilnic, să ofere asitență și monitorizeze progresul.

Informații suport
Documente și modele/șabloane atât pentru discipoli cât și pentru mentori.

Formare pentru mentori
Formarea poate dura între una și două zile. Procesul de formare este esențial pentru a asigura faptul că mentorii din program înțeleg exact scopurile și obiectivele, abilitățile care li se cer și limitele relației.

Timpul mentorilor/discipolilor
Deși unele ședințe pot avea loc în afara programului de muncă, va fi nevoie ca unele ședințe să fie ținute și în timpul orelor de lucru.

Recenzie și evaluare
A desfășura o recenzie și a evalua programul, necesită timp și efort. Va fi nevoie atât de o analiză calitativă cât și cantitativă, de colaționarea datelor și scrierea unui raport.

DACĂ EXISTĂ MAI MULTE RESURSE, AR TREBUI ALOCATE PENTRU
Formare/inducție pentru dicipoli
Acest proces poate fi desfășurat într-o jumătate de zi sau într-o zi. Inducția le oferă discipolilor o înțelegere a procesului, rolul lor și șansa de a-și clarifica țelurile și obiectivele.

Materiale pentru promovarea și comercializarea programului și a obiectivelor
Cu cât faci mai multă publicitate programului și obiectivul acestuia, cu atât este mai probabil să atragă participanți și să câștigi susținere de sus.
Materialul ar putea fi un website dedicat programului, intranet, buletine informative periodice (newsletters), oratori/purtători de cuvânt din afară.Trebuie să se ia în considerare și dacă mentorii vor fi oficial recunoscuți sau răsplătiți în vreun fel.

Coordonatorul programului

Persoanele responsabile pentru program pot să fie ori un coordonator individual ori o echipa, acest aspect depinzând de numărul de oameni/ departemente care fac parte din program. În cazul unui program-pilot de aproximativ 20 de echipe, un singur coordonator este de ajuns să se ocupe de organizare. Coordonatorul sau echipa vor fi responsabili pentru implementarea programului și vor avea următoarele roluri și responsabilități principale :

ROLURI ȘI RESPONSABILITĂȚI

-să se ocupe de logistică, de administrarea și resursele programului

-să fie principala pesoană de contact și comunicare pentru toate părțile implicate

-să lanseze pe piață programul

-să recuruteze atât mentorii cat și discipolii

-să lămurească criteriile de formare a perechilor și să combine mentorii și discipolii

-să ofere formare pentru mentori și inducți angajaților

-să organizeze procesul de comercializare, evenimentele și materialele

-să monitorizeze și să susțină participanții

-să facă o evaluare a programului și să prezinte un raport

-să păstreze entuziasmul, mai ales spre parte de mijloc a ciclului de mentorat și să fie mereu la curent cu stare de spirit a celor implicați.

Susținătorul programului de mentorat

În afară de coordonatorul programului poate exista un sponsor/garant sau un susținător. Un sponsor al programului de mentorat este de obicei cineva sus-pus în ierahia organizației al cărui rol este de a susține în mod activ coordonatorul asigurând susținerea celor din conducere, prin promovarea programului prin intermediul rețelei sale de contacte și prin a se comporta ca un model de urmat.

Care program?

Unele organizații decid să lanseze un program-pilot de mentorat mai întâi pentru a testa reacțiile pe care le pot primi de la mentori/discipoli și orice parte implicată. Altele desfășoară discuții de grup/ focus group-uri sau expertize ale angajaților pentru a constata care program poate fi cel mai potrivit.

Mentoratul reprezintă un instrument foarte flexibil care poate fi adaptat la nevoile organizației și la resursele disponibile

MAIN POINTS TO REVIEW

- **Keep the organisation and stakeholders informed of progresS**
- **Keep in touch with the line managers in order to find out how they are reacting to the scheme**
- **Review the pairs' progress**
- **Keep formal and informal communication lines open**

Managerierea programului de mentorat

Formare unui grup consultativ /consiliu

Coordonatorul /sponsorul programului este sfătuit să alcătuiască un mic consiliu care reprezintă o zonă de legătură a organizației(conducere, Resurse Umane, eventuali mentori/discipoli, manageri principali și alți acționari) al cărei rol este de a aduce valoare proiectului.

În fazele inițiale ale programului, consiliul trebuie să se întânească destul de frecvent. Din moment ce programul este în desfășurare discuiile vor fi doar despre monitorizarea/evaluarea programului cu scopul extinderii lui inserării culturii instructorului/mentorului în cadrul organizației.

ÎNDATORIRILE CONSILIULUI SUNT

-să stabilească scopurile și obiectivele programului

-să decidă dacă este de dorit un program-pilot

-să aleagă cel mai potrivit model de mentorat

-să decidă asupra criteriilor pentru mentori și discipoli

-să definească elementele critice ale programului

-să evalueze rezultate la sfârșitul programului

Marketingul programului

Dacă se reușește asigurarea achiziției companiei atunci marketingul programului nu ar trebui să fie o sarcină dificilă. Totuși, stabilirea căror activități trebuie adoptate poate fi un aspect problematic din moment ce un process de comercializare de success depinde în mare parte de cultura organizației. Dacă, de exemplu, exxistă deja o cultură bazată pe învățare și dezvoltare, atunci introducerea unui program de mentorat va fi considerat aproape ca o evoluție aproape naturală. Dacă, pe de altă parte, avem de- a face cu o organizație reticentă față de procesul de învățare, atunci procesul de marketing ar trebui să fie mai răspândit și sponsorii ar tebui să fie făcuți foarte vizibili. O organizație neutră față de procesul de învățare va avea nevoie de un proces mixt de marketing care vorbește despre faptul că procesul de învățare și mentoratul reprezintă modul de funcționare a organizației.

Poate fi util să menționăm că dacă are deja loc un fel de mentorat informal se poate promova faptul că un program formal se construiește pe baza celui deja existent. Există câteva strategii de marketing testate și puse în practică. Acestea se impart în cinci mari categorii

STRATEGII DE COMERCIALIZARE/MARKETING

A. WEBSITE-URI DEDICATE MENTORATULUI
Un număr de companii au creat website-uri de mentorat pe intranetul companiei.Includ în mod specific informații despre proces, documente utile, bibliografie, link-uri ale website-ului, întrebări și răspunsuri. Unele dintre ele permit de asemenea înscrierea potențialilor mentori șidiscipoli.

B. CIRCULAȚIA/DISTRIBUIREA ÎNDRUMARULUI
Acoperirea generală a obiectivelor, beneficiilor, a eligibilității mentorilor/discipolilor, rolul, responsabilitățile și sursele de ajutor.

C. FOLOSIREA SPOSORILOR
Sponsorii sunt personae care au experiența mentoratului formal sau informal și care se oferă să devină ambasadori ai programului. Poveștile lor de success pot fi folosite pentru a promova beneficiile programului și pentru a recruta atât mentori cât și discipoli.

D. WORKSHOP-URI INFORMATIVE
Workshop-uri scurte, interactive, desfășurate în timpul pauzei de prânz reprezintă un mod foarte bun de a-i inform ape acționarii programului, de a raspude oricăror întrebări și de a analiza obiectivele.

E. EMAIL-URI ȘI VOICEMAIL-URI
Pot fi folosite alături de metodele de mai sus. Email-urile pot fi folosite pentru a promova lansarea website-urilor de mentorat prin intranet sau pentru a trimite formulare de aplicare.

INTERVENȚIILE POSIBILE CU AJUTORUL MONITORIZĂRII REGULATE

A. Resctricții de timp/bugetAcest aspect este foarte des întâlnit și poate pune în pericol succesul multor relații. Coordonatorul poate sugera continuarea virtuală a relației fie prin intermediul video-conferințelor, al telefonului sau e-mail-ului. Acest lucru ar fi și mai potrivit dacă unii nparticipanți nu s-ar muta în diferite locații și întâlnirile față în față devin imposibile.

B. Lipsa de exeperință a mentorilorE posibil ca unii mentori să trebuiască să-și adapteze munca practică. Pentru asta ei pot avea nevoie de mai multe sesiuni de formare sau mai multe forme de supraveghere.

C. Re-potrivireaDin când în când, membrii care formează perechile nu se înțeleg sau nu sunt eficienți Sau nu obțin obiectivele dorite. Coordonatorul ar trebui să fie capabil să observe acest lucru foarte devreme și să-i ajute pe participanți să se separe și după o discuție sinceră să ofere o alternativă pentru gasirea unui co-echipier./potrivire. Coordonatorul ar trebui să se asigure că o gamă de mentori este disponibilă în cazul în care re-potrivirea este cerută.

D. Înlocuirea mentorilor care nu performează la un nivel înaltDin cauza faptului că există o altă ordine de zi/plan alternativ/ă sau că nu sunt interesați de propriul lor proces de învățare.

E. Lipsa implicăriiPoate apărea atât din parte discipolilor cât și din partea mentorilor care e posibil să se fi alăturat programului având diferite așteptări și obiective.

Monitorizarea programului

Un program de mentorat, mai ales dacă este program-pilot trebuie să fie monitorizat în mod regulat, de obicei la fiecare două sau trei luni, atât pentru a susține discipolii, mentorii și managerii principali cât mai ales pentru revizuirea efcienței relațiilor și a mecanissmelor de comunicare. Monitorizarea regulară permite desfășurarea fără probleme a programului, re-combinarea/potrivirea sau rezolvarea problemelor personale dificile.

Coordonatorul programului poate alege să pună în desfășurare fie analize/recenzii ale unui program formal sub forma workshop-urilor sau informal prin intermediul email-urilor și a telefoanelor sau combinând aceste metode.

Acest lucru are loc pentru se interveni în mod prompt în cazul în care în vreuna dintre relații lipsește entuziasmul sau sunt probleme cu potrivirea.

Recenziile regulate care sunt parte din program permit urmărirea programului astfel încât să se observe dacă acesta urmează direcția stabilită sau nu. Raporturile și newsletter-urile care evidențiază povești de succes pot fi date managerilor și membrilor din conducere. Acest aspect poate ajuta prin includerea mentoratului și în alte departamente astfel încât să aibă succes în întreaga organizație.

Finalizarea programului

În timpul sesiunii de formare discipolilor și mentorilor li se vor da instrucțiuni cu privire la cum să încheie cât mai bine relația lor. Sarcina coordonatorului este mai degabă diferită. El/ea va trebui să decidă cum va fi programul evaluat când se va sfârși, ce să-i sfătuiască pe mentorii/discipolii care vor să continue relația sau dacă să finalizeze programul într-un mod formal sau informal, dacă să acorde recunoaștere pentru rezultatele speciale și mai important ce mesaj cheie să le transmită acționarilor pentru îmbunătățirea programelor care urmează.

Foarte des coordonatorii distribuie formulare de evaluarea care ajută la aprecierea eficienței relației, a scopurilor profesionale și profesionale obținute. În unele cazuri un plan de dezvoltarea continuă este de asemenea oferit. Câteodată coordonatorul poate avea de asemena un rol formal în conchiderea relațiilor prin desfășurarea unei întâlniri în trei pentru a discuta ce a funcționat și ce nu, ce s-a schimbat și ce contribuții specifice au fost aduse organizației.

Poate fi indicat pentru coordonator să organizeze un eveniment social și să-i invite pe toți acționarii. Astfel va semnala sfârșitul programului și va da ocazia celebrării poveștilor de succes și recunoașterea contribuțiilor.

DESFĂȘURAREA PROGRAMULUI DE MENTORAT

Recrutarea și selectarea mentorilor

Procesul și criteriile pentru recrutarea/selectare mentorilor este esențial pentru succesul relațiilor de mentorat și pentru orice program de mentorat. Recrutarea mentorilor interni ar trebuie să se bazeze pe o combinație de metode.

METODE DE RECRUTARE

Organizarea unei zile de orientare
Pentru a li se explica celor care candidează pentru a deveni posibili mentori cum va funcționa programul, ce înseamnă rolul mentorului, care sunt așteptările și ce se așteaptă de la mentori de-a lungul procesului de mentorat. Accentuați faptul că a fi mentor este o alegere nu o obligație. La sfârșitul ședinței facilitatorul/ formatorul ar trebui să aibă o idee destul de clară asupra candidaților potriviți.

Recomandările
Se obțin de la șefii potențialilor mentori prin recenzii ale managementului performanței. Sunt destui oameni în cadrul organizației care sunt excelenți la dezvoltarea celorlalți. Trebuie doar să le cereți să se implice.

Cererea aplicațiilor scrise
Prin intermediul intranet/internet –ului sau email-ului.

Aplicații spontane de auto-desemnare

Aplicații spontane de auto-desemnare de la discipolii existențiDe la cei care au beneficiat de propria lor relație de mentorat și ar vrea să-și dezvolte abilitățile și să devină ei înșiși mentori.

Selectarea mentorilor

Din moment ce un mentor voluntar a fost găsit trebuie testate implicare și abilitățile sale.
Un număr de potențiali mentori care inițial pot părea capabili să coordoneze acest proces pot ceda mai târziu. Există mai multe metode pentru evaluarea mentorilor.

EVALUAREA MENTORILOR

A. Workshop-urile promovate
Cu potențialii mentori. Este o oportunitate de a le cere potențialilor mentori săanalizeze motivele pentru care se ogeră voluntari, ce cred că au de oferit și ce caută. Asemenea workshop-uri pot oferi de asemenea informații prețioase ce pot fi folosite la potrivire.

B. Verificarea recomandărilorCum ar fi informațiile despre angajatul și recomandările formale ale foștilor angajatori

C. Cereti-le mentorilor să completeze o auto-evaluare a abilităților și atributelorPe baza acestei auto-evaluări desfășurați interviuri față în față.

Calitățile și abilitățile de bază ale unui mentor

- **O bază de cunoștințe foarte solidă și abilități demonstrate în domeniul lor de muncă**
- **Dorința de a fi mentor și de a susține creșterea profesională a altora.**
- **Abilități specifice oamenilor puternici, mai ales empatie și abilitatea de a asculta**
- **Abilitatea de a transmite concepte și idei altora**
- **Abilitatea de a fi meditativ și analitic**
- **Implicare în căutarea continuă a oportunităților de formare și susținere pentru ei și pentru discipolul lor.**
- **Cunoașterea resurselor disponibile atât în organizație cât și în afara**
- **Bunăvoința de a ajuta cu inițierile și a rețeaua**
- **Stabilirea standardelor înalte pentru ei înșiși**
- **Să modeleze dezvoltarea profesională**
- **Să folosească o varietate de tehnici și abilități pentru a-și atinge scopurile**
- **Să recunoască excelența la alții și să o încurajeze**
- **Sensibilitate la nevoile altora**

Identificarea și selectarea mentorilor va depinde în mare măsură de obiectivele programului. Dacă e nevoie de recrutarea mentorilor pentru un program - pilot trebuie să ții cont să nu răcești relațiile cu cei care nu sut selectați. Îi poți informa că în cazul în care programul-pilot are succes îl vei extinde și vei include mai mulți mentori.

Mentorii externii vs. mentorii interni

În majoritatea programelor mentorii sunt selectați din interiorul organizației, dar pot exista situații care cer mentori din afară. Aceste situații pot apărea din cauza vechimii în muncă a discipolului (persona care este mentor pentru directorul executiv sau pentru directorul general), din cauza unui discipol care poate fi considerat problematic și astfel o potrivire internă este imposibilă, a faptului că programul este conceput să susțină diversitatea, să împărtășească cea mai bună practică cu alte organizații sau ajutor specific.

Recrutarea și selectarea discipolilor

Cele mai frecvente probleme sunt:

A. Păstrarea angajaților
B. Dezvoltarea oamenilor
C. Susținerea schimbării mai ales după o fuziune sau o achiziție
D. Exprimarea problemelor de diversitate
E. Facilitarea comunicării între diverse părți ale organizației

METODE DE SELECTARE

A. Potențialii discipoli aplică și susțin un interviu pe parcursul căruia se discută și se evaluează scopurile și obiectivele lor

B. Dicipolii se nominalizează și sunt susținuți de către managerul lor principal

C. Discipolii sunt nominalizați de către managerii lor

În ceea ce privește mentorii există un număr de abilități și calități considerate necesare la un discipol. Acestea pot să influențeze tipul de ajutor pe care discipolul îl primește dar sunt de cele mai multe ori cerute de către mentori. La urma urmei dacă discipolul nu are ambiție pentru a se dezvolta și a-și canaliza abilitățile către o avansare în carieră sau nu este dispus să provoace or să fie provocat, atunci e posibl să fie inutilă prezența lui intr-un program de mentorat.

O tehnică des folosită pentru recrutarea discipolilor este axarea pe dorințe. De exemplu, dacă vrei să pui în aplicare un program-pilot care implică 20 de perechi poți încuraja tot departamentul să aplice dar menționează că există o limită de 20 de locuri și că potențialii discipoli ar trebui să aplice făcând o prezentare concisă și convingătoarea a cazului lor.

CALITĂȚILE ȘI ABILITĂȚILE DE BAZĂ ALE DISCIPOLULUI

- **să fie conștien de sine însuși**
- **să fie deschis și de încredere**
- **să acceăte să asculte feedback-ul primit**
- **să fie motivat și dedicat programului**
- **să fie capabil să-și exprime așteptările și obiectivele**

Instruirea mentorilor si a discipolilor

Nu este nicio indoiala ca instruirea formala a mentorilor si a discipolilor este vitala pentru succesul oricarui program de mentorat. Exista o multime de evidente in ceea ce priveste faptul ca relatia dintre un mentor si un discipol are mai multe sanse de reusita daca ambii sunt instruiti.

Punand anumite probleme unor mentori cu abilitai scazute de ascultare poate ridica dificultati programului inceput si poate periclita succesul unor relatii.

AVANTAJELE UNEI INSTRUIRI FORMALE

A. Aduce impreuna participantii si permite adresarea unor mesaje generale din partea organizatie (scopuri, obiective, context etc) pentru a fi auzite si unor intrebari pentru a fi puse si la care sa se raspunda.

B. Se orienteaza pe dezvoltarea unor aptitudini cheie de instruire/mentorat si permite unele practici chiar inainte ca prima intalnire sa aiba loc.

Continutul oricarui program de instruire poate varia, totusi ar trebui sa fie orientat in jurul comunicarii motivelor pentru care e necesar mentoratul, intelegerea asteptarilor si detaliile contractului dintre discipol si mentor, precum si felul in care va fi masurat succesul.

Cateva organizatii au gasit util ca instruirea reciproca (discipol si mentori) functioneaza. Credem ca ar fi cel putin ciudat daca aptitudinile de dobandit sunt complet diferite. Ceea ce functioneaza, in general, in ambele instructaje, mentor si discipoli, este includerea unei sesiuni in care un mentor /discipol in curs de instruire impartasesc din experientele lor celor noi, pentru a li se putea pune intrebari.

Instruirea fata in fata, sub forma de atelier, functioneaza cel mai bine, totusi daca participantii sunt raspanditi pe o arie geografica mai larga, este utila propunerea unei instruiri pe platforma e-learning. Din experienta noastra, intr-o zi intensiva de atelier putem instrui cei mai multi mentori, mai ales daca aceasta este precedata de o alta jumatate de zi / zi intreaga de asumare de obiective. Revederea sesiunilor sau supervizarile vor oferi oportunitatea de a intari zone in care mentorul intampina anumite dificultati .

Potrivirea mentorilor cu discipolii nu este o știință ci mai degrabă o artă. Potrivirea eficientă trebuie să se bazeze pe facte obiective și categoric pe evaluările participanților dar necesită de asemenea și o doză de intuiție. Primul lucru care trebuie abordat este dacă dicipolul își va putea alege mentorul sau dacă perechile vor fi stabilite de altcineva.

Cum va funcționa procesul dacă discipolii își pot alege mentorii? Prin auto-selecție, potrivire directă sau prin exprimarea opțiunii preferate? Depinzând de scopul programului, potrivirea poate urma oricare dintre metodele următoare.

METODE DE POTRIVIRE

A. Coordonatorul programului selectează profilurile potențialilor discipoli compatibili pentru ca mentorul să le citească. Apoi mentorul alege discipolul pe care îl consideră cel mai potrivit. Această metodă poate fi aplicată și de discipoli când își aleg mentorul ideal dintr-o listă preferențială.

B. Coordonatorul potrivește mentorii cu discipolii bazându-se pe facotri de compatibilitate (oricare dintre cei indicați mai jos) și își asumă responsabilitatea totală pentru repartizarea mentorilor.
- Nevoi
- Gen
- Loc
- Vârstă
- Rasă/etnie
- Interese
- Valori
- Personalitate
- Experiență de viață

C. Mentorii și discipolii interacționează în cadrul activităților de grup cum ar fi workshop-uri introductive sau chiar la reuniunea conferinței anuale și au ocazia să se “potrivească” singuri.

D. Discipolii își selectează mentorii dintr-o bază de date disponibilă pe internet.

Există mai multe metode de potrivire a persoanelor, unele funcționând mai bine decât altele, depinzând de cultura organizației și de scopul programului. Dacă avem de-a face cu un program structurat cu o documentare-support disponibilă este bie să se facă procesul de potrivire transparent și să fie foarte clar ce se întâmplă în cazul în care potrivirea nu funcționează.

..și dacă potrivirea nu funcționează?

Dacă oricare dintre părți nu este mulțimită cu felul în care relația se desfățoră ar trebui să se adreseze coordonatorului sau managerului principal astfel încât re-potrivirea să fie realizată sau lucrurile să fie discutate și rezolvate.

Dacă discipolii și mentorii au fost potriviți în mod eficient relațiile ar trebui să se dezvolte foarte rapid. În această fază coordonatorul programului trebuie să se asigure că perechile exploatează la maximum oportunitatea mentoratului.

Unele probleme de care un coordonator se poate lovi au fost deja menționate în secțiunea legată de Monitorizarea progrmului

PROBLEME CARE NECESITĂ SUPORT CONTINUU

A.Situații precum pierderi grele, divorțuri, concediu de maternitate.ulți mentori nu se simt capabili să aibă de -a face cu asemennea situații și nu ar trebui să se simtă presași să ofere o intervenție de genul unei consilieri. Acest lucru este clarificat în mod normal la sesiunea de formare dar mentorii ar putea avea nevoie de suport pentru a clarifica limitele relației.

B. Există unii membri care din păcate nu pot adopta filozofia mentoratului. Așadar ei se folosesc de vechimea lor în muncă pentru a-și justifica afirmațiile. O afirmație tipică poate fi următoarea: Am mai multă experiență decât tine în acest domeniu așadar trebuie să faci astfel... E posibil ca unor mentori chiar să le dipsplacă succesul discipolilor pentru că se simt amenințați și încep să lipsească de la întâlniri sau să aibă rezerve/împiedice desfășurarea mentoratului. Încă o dată suportul este necesar din timp pentru a identifica și rezolva problema.

C. Apatia/Indiferența Coordonatorii pot recunoaște apariția apatiei când primesc un răspuns slab la examinări și chestionare. Acest lucru se poate întâmpla din cauza așteptărilor nerealiste –caz în care aceste trebuie restabilite-sau din cazua managerilor principali care nu le acordă discipolilor timp liber pentru participarea la ședințe (managerii principali trebuie să se implice) sau pur și simplu când nu există o limită de timp sau o concentrare clară în cadrul relației.

D.Faptul că discipolii vor câștiguri rapide nerealizând în totalitate cum mentoratul încurajează reflectarea și creșterea și acest lucru nu se poate întâmpla rapid. Aceasta ar putea fi o oportunitatea pentru a inversa procesul de mentorat și pentru a face relația mai dinamică pentru pereche.

E. Gradul în care se realizează suportul menționat mai sus este cât se poate de simplu și se poate aborda prin intermediul coordonatorului. Pot fi totuțsi și situații când mentorul poate avea nevoie de un mentor experimentat ca mentor propriu sau de experiențe împărtășite și bune practici. Acest lucru se poate face atât cu mentori interni, experinmentați cât și cu insctructori sau mentori externi.

Mentoratul virtual este reprezentat de versiune telefonică sau prin Skype. Are aceleași scopuri ca cel tradițional dar folosește tehnologia pentru a facilita relațiile de mentorat. Mentoratul este la bază o relație umană, interpresonală, plină de valoare. Unii oameni consideră că tehnologia alterează natura relațiilor umane dar mentoratul virtual oferă avanteje față de cel tradițional prin facilitarea interacțiunii dintre oameni care nu ar putea fi în legătură altfel.

Pe când comunicare virtuală are riscurile ei legate de interpretare greșită sau neînțelegere și sacrifică complexitatea comunicării față-în-față, fără îndoială că suplinește o reală nevoie în absența contactelor frecvente dintre mentorii și discipolii unei orrganizații. Cel mai bun sfat pentru mentori/discipoli ar fi ca mcăcar prima și a doua ședință să fie față-în-față și apoi să contiunue virtual. Acest aspect ajută la construirea încrederii și siguranței.

Succesul maxim al programului depinde decât de bine îi poți evalua eficiența și poți demonstra că îndeplinește scopurile și obiectivele.

Evaluare unui program de mentorat nu este o sarcină ușoară pentru că acest tip de activitate de dezvoltare poate funcționa împreună cu alte activități oferite în cadrul oragnizației.

In plus față de evaluare trebuie avută în vedere natura privată a relației, informalitatea ei și nevoia de confidențialitate.

Datorită acestui lucru evaluarea ar trebui să fie atât cantitativă cât și calitativă și să fie făcută în opoziție cu datele exitente.

CRITERII DE EVALUARE

- **Rata de păstrare (a angajaților)**
- **Costul cursului de formre și dezvoltare**
- **Recunoașterea publică a companiei(de exemplu- Premiul pentru angajatul anului**
- Abilități și competențe
- **Frecvența atracției**
- **Frecvența promovării**

Deși programul trebuie să fie măsurat în opoziție cu obiectivele lui inițiale este importantă de asemenea recunoașterea efectelor neintenționate mai ales când este vorba despre mentori. Ne referim la procesul de învățare, la abilitățile oamenilor și la eficiența crescută.

Clutterback (2001) propune o matrice de măsurare pentru evaluarea eficienței unui program de mentorat. Există patru categorii: relații, program, rezultate, procese.

Confom lui Clutterman măsurarea celor patru elemente va oferi o perspectivă bună despre cum funcționează programul și va evidenția zonele în care este nevoie de o intervenție

PROCESUL DE EVALUARE

A.evoluția relațiilor: se referă la modul în care s-au cunoscut mentorul și discipolul, cât de des s-au întâlnit, dacă scopurile și obiectivele au fost clar definite, dacă au fost probleme, etc.

B. Evoluția programului: se referă la numărul de persoane care au participat la cursurile de formare, la eficiența procesului de formare, la datele strânse pe parcursul recenziilor și din măsurarea relațiilor individuale.

C. rezultatele relației (mentor-discipol): au îndeplinit mentorii și discipolii scopurile pe care ei și le-au stabilit?

D. Rezultatele programului: a abordat programul probleme precum păstrarea angajaților sau a performanței crescute?

Evaluarea programului ar trebui să fie continuă pentru a putea înțelege dacă relațiile de mentorat funcționează, cum evoluează către scopurile stabilite și dacă aplanează orice problemă.

După ce evaluarea este gata informațiile adunate trebuie aplicate într-un program extins sau în cadrul unuia nou. Mai jos sunt exemple despre cum datele pot fi folosite.

UTILIZĂRI PRACTICE ALE DATELOR

- Îmbunătățește calitatea programului extins sau a celui nou prin aplicarea acestor lecții învățate
- Abordează toate nevoile comunicate de către acționari
- Împărtășește toate informațiile adunate cu acționarii și cu comunitatea celor care primescă și oferă mentorat
- Oferă feedback tuturor celor care lucrează pentru succesul programului (feedback-ul trebuie oferit fie că ei își îndeplinesc scopurile sau nu
- Identifică elementul esențial care poate crește motivația discipolilor/mentorilor și a orgnizației.
- Câștigă acordul comunității astfel încât programul să adune energie și susținere

STUDIU DE CAZ

Studiu de caz 1

Discipolul care a aplicat sa participe in proiectul EU Tourism Mentoring pentru a obtine ghidare de la o persoana care lucreaza in sectorul turism-servicii/ HLTT a avut ca motiv implementarea ideii sale de afaceri. Cum aceasta persoana nu mai lucrase inainte in acest sector, a considerat programul d ementoring ca o oportunitate extraordinara pentru a obtine noi informatii si a-si expune ideile sale si planurile de afaceri cu cineva mult mai experimentat in domeniu. Astfel ea dobândit unele cunoștințe cu privire la modul de a face afaceri, discipolul fiind conștient de multe provocări diferite, care ar putea împiedica întreprinderile mici la atingerea succesului si cresterea pe termen lung. Astfel, discipolul căuta sa se orienteze cu privire la modul de a rula o afacere în sectorul HLTT. Ea a cerut ajutor pentru a dezvolta un plan de afaceri corespunzător, astfel încât sa poata aplica pentru un împrumut bancar. Cum ideea de afaceri se baza pe un produs inovator, ea, de asemenea, a avut nevoie de ajutor cu privire la formularea strategiei de marketing și comunicare.

PROFILUL MENTORULUI:
Mentorul are 20 de ani experienta de lucru in sectorul turism – servicii /HLTT. A inceput sa lucreze in sector ghid de turism si peste ani, a decis sa-si porneasca o afacere proprie care se ocupa cu organizarea de calatorii ghidate in Bratislava (Slovacia) si in imprejurimi. Mentorul a inceput ca promovare a turismului activ - ciclo-turism.

OBIECTIVE
Perechea de mentorat a inceput sa discute ideile, aptitudinile, cunostintele si experienta discipolului pentru a-i descopri nevoile. Mai mult, cuplul a decis sa urmeze urmatoarele obiective cu privire la relatia de mentorat:

Sa scrie un plan de afaceri potrivit
Perioada: 4 saptamani

Sa stabileasca o strategie de comunicare si un plan de marketing
Perioada: 6 saptamani

Sa organizeze un eveniment de promovare si relationare
Perioada: 8 saptamani

Imbunatateasca web-site-ul existent
Perioada: 8 saptamani

Sa identifice potentialii pateneri de afaceri si sa stabileasca cooperare
Perioada: 10 saptamani

Sa redefineasca consumatorul tinta si sa adapteze strategia de comunicare
Perioada: 12 saptamani

REZULTATELE MENTORULUI:
Programul de mentorat a permis mentorului sa practice și să aprofundeze abilitățile de mentorat. Pentru ca intentia initiala a discipolului a fost de planificare pentru a pune la punct o afacere bazată pe un produs inovator, cu care mentorul nu a fost familiarizat, mentorul a dobândit informații cu privire la noile tendințe în sectorul turism-servicii / HLTT. Discipolul a fost un persoana foarte dinamică, entuziasta, oferind mentorului noi perspective,cu privire la metodele prin care rulează o afacere în acest sector și acest lucru a dus la fructificarea ideilor într-un un nouparteneriat de afaceri.

REZULTATELE DISCIPOLULUI
Obiectivele discipolului cu privire la relația de mentorat au fost îndeplinite. Mentorul a furnizat discipolului informații cu privire la sectorul economic vizat și a ajutat-o să înțeleagă contextul în care ea ar dori să opereze. Pe baza acestora, discipolul a fost capabil să pregătească un plan de afaceri cuprinzător, identificând în detaliu viziunea, strategia, grupul țintă, precum și potențiali parteneri de afaceri. Mentorul l-a ajutat pe discipolul sau sa stabileasca o strategie de comunicare ca o parte a strategiei de marketing.

Studiu de caz 2

Un hotel de 4 stele recent deschis a angajat un director general, care a lucrat anterior ca director al unei bănci. Managerul a dobândit abilități puternice în gestionarea unei afaceri, dar nu a avut nici formare, nici experiență în sectorul turismului. Datorită resurselor umane și financiare limitate ale hotelului (o întreprindere mică), managerul căuta sprijin în afara companiei. Managerului i-a fost oferita posibilitatea de a fi instruit de către un mentor care operează în sectorul turism-servicii/HLTT, instruiți în cadrul proiectului EU Tourism Mentoring. Recunoscând faptul că mentoratul ar putea fi un mod foarte eficient de a se familiariza cu diferite probleme legate de managementul hotelier și de a dezvolta abilități specifice cerute de sector, a decis să aplice pentru a deveni un discipol și să participe la proiectul EU Tourism Mentoring.

PROFILUL MENTORULUI:
Mentorul a avut nouă ani de experiență în sectorul turism-servicii / HLTT. Ea a terminat studiile post-absolvire la departamentul de turism și ospitalitate la o universitate din Slovacia. Activitățile sale de cercetare s-au concentrat asupra eficienței economice a proiectelor de investiții în facilități de cazare care a dus la proiectarea unui instrument software de măsurare a eficienței economice a investițiilor.După absolvire, mentorul a operat ca un manager de produs al unui operator de incoming in turism. Mai târziu, ea s-a mutat la o pensiune în High Tatras (Slovacia).Ca studii academice, mentorul a facut cursuri la Institutul de Cercetare in Economie și Management. Din 2012 ea a funcționat ca un manager de hotel într-un hotel de 4 stele.

STUDII DE CAZ

PROFILUL DISCIPOLULUI:
Discipolul a operat în sectorul bancar, de 14 ani, ca director al unei bănci. Ea a condus, de asemenea, o agenție de furnizare de servicii de învățământ, cu accent pe formarea companiei și dezvoltare personală.Discipolul aavut o oportunitate de a începe o nouă carieră, ca director general ,într-un hotel de 4 stele, unde lucrează camanager de vânzări și coordonator, fiind, de asemenea, responsabil pentru managementul restaurantului hotelului și centrului wellness.

OBIECTIVE:
Obiectivele definite de catre discipol si mentor au inclus:
Discipolului i-a fost atribuit o sarcină de a decide dacă să mențină restaurantul hotelului și centrul de wellness sau să închirieze aceste facilitati;
Perioada: 4 saptamani

Cum sa faca restaurantul hotelului si cafeneaua atractiva pentru clienti de afaceri si de clasa;
Perioada: 2 saptamani

Pregatirea unei strategii de marketing si a unui plan de marketing plan al noului hotel de 4*, abia deschis, unde discipolul lucra;
Perioada: 1 saptamani

REZULTATELE MENTORULUI:
Ca un profesionist cu experiență in sectorul turism-servicii/ HLTT, mentorul a considerat participarea sa la proiectul EUTM ca o mare oportunitate pentru crearea de rețele, noi contacte, precum și posibilitatea de a obține noi perspective legate de activitățile sale de cercetare. În plus, mentorul căuta să practice și sa-si îmbunătățeasca abilitățile de mentorat dobândite, care l-ar putea ajuta sa urmeze propria carieră.Mentorul a găsit imperecherea cu discipolul foarte eficienta, pentru că interesele sale profesionale de mentor au îndeplinit cerințele și nevoile discipolului.

REZULTATELE DISCIPOLULUI:
Discipolul a fost capabil sa se familiarizeze cu caracteristici specifice de gestionare a unui hotel intr-un mod foarte eficient. Acum, ea poate utiliza toate informațiile și cunoștințele pentru un mod de luare a deciziilor, în situații de zi cu zi, în timpul conducerii hotelului în care ea operează. Abilitățile manageriale ale discipolului au fost adaptate și dezvoltate în conformitate cu cerințele din acest sector.Relația de mentorat a durat peste programul oficial propus de proiectul EU Tourism Mentoring.

Studiu de caz 3

Discipolul din acest caz a fost un manager de hotel vechi, a câștigat un salariu bun, el a fost bine privit de catre angajatorul său și a avut perspective bune pentru o viitoare carieră în industria hotelieră. Cu toate acestea, el a dorit să înceapă propriile servicii de ghid profesionist care oferă afaceri pentru turiști.
Managerul a fost abordat si I s-a oferit posibilitatea de a se alătura proiectului EU Tourism Mentoring și sa primeasca ajutor de la un mentor care a operat în sectorul turism-servicii / HLTT, care ar putea sa-i ofere perspective valoroase in demararea unei afaceri. Luând în considerare beneficiile pe care mentoratul profesional ar putea sa i le ofere, managerul a fost de acord să se implice in proiectul EU Tourism Mentoring.

PROFILUL DISCIPOLULUI:
Discipolul a fost o persoană în vârstă de 27 de ani, care deține o diplomă de licență în management și având o cinci ani de fundal care lucrează în sectorul HLTT la momentul angajat ca un manager de hotel. Cu toate acestea, în timp ce el a văzut viitorul său profesional în sectorul turism-servicii / HLTT, în loc de alpinism în carieră în industria hotelieră a vrut să înceapă o agenție de ghid în Lituania. Discipolul a avut o bună înțelegere cu privire la particularitățile de turism activ, oferind servicii de ghid turistic pentru turiști (străini și locali), precum și faptul ca a înțeles lucrările anterioare ale agenților de ghidare și modul în care acestea funcționează în sectorul turism-servicii/ HLTT.

REZULTATE:
Chiar dacă acest al treilea caz nu a fost o relatie de mentorat foarte lunga, mentorul și discipolul sau au avut o relație benefică reciproc, de comunicare prietenoasa, încrezători și, doar după câteva întâlniri (față în față și on-line), discipolul a avut primele sale realizari. De-a lungul relatiei de mentorat, discipolul a aratat tot mai multe semne de încredere. iar cunoștințele sale au crescut și pentru că el a fost cel responsabil pentru rezultatele cercetărilor sale. În momentul de față, discipolul a infiintat compania sa de ghizi, iar el lucrează din greu pentru a dezvolta afacerea. În timpul ultimei sesiuni, discipolul a ajuns la concluzia că, cel mai important lucru, în opinia sa, nu este să gândesti ca trebuie să știi exact cum să începi o afacere, ci doar sa treci la actiune.

LECȚII ÎNVĂȚATE

Este inevitabil ca unele afaceri să nu aibă la un moment sau altul probleme cu desfășurarea unui program de mentorat. Multe dintre acestea își au originea în necunoașterea mentoratului în cadrul anumitor medii de afaceri sau în faptul că organizațiile consideră mentoratul un proces rapid când de fapt ar trebui să schimbe cultura companiei.

Totuși există câtevacapcane cu privire la program și unele cu privire la relațiile dintre indivizi care pot fi rezolvate ușor, mai ales dacă sunt recunoscute din timp.

Lecții învățate despre punerea în funcțiune a unui program de mentorat

Planificarea si pregatirea necorespunzatoare	Lipsa planificării au managementul necorespunzător poate afecta în mod clar succesul programului așa cum poate și lipsa de formare și susținere a participanților. Acest lucru de întâmplă adesea când programelelor nu le sunt alocate destui bani sau coordonatori nu au suficient timp să desfășoare programul. Decât să anuleze programul, coordonatorul preferă să-l reducă și să găsească un furnizor extern care să se ocupe de formare și supraveghere.
Nestabilirea unor scopuri clare	Nestabilirea unor scopuri clare. Dacă scopurile și obiectivele nu sunt clare și dacă motivele alegerii unui program de mentorat nu sunt ineligibile în comparație cu alte tipuri de intervenție, atunci actinarii pot fi vagi în legătură cu ceea ce vor să obțină. O bună comunicare înainte, în timpul șidupă program este de obicei soluția.
Lipsa abilităților potrivite ale mentorilor	Acest lucru poate fi ușor de abordat prin oferirea de formare la începutul programului sau prin oferirea unei forme de supraveghere dupa ce programul începe să se desfășoare.
O acordare insuficientă de timp	Mulți mentori/discipoli pot să nu considere că relațiile bune de mentorat necesită timp și dedicare pentru a avea succes. Așadar sfârșesc prin a contramanda sesiuni sau prin a le stabili la o perioadă prea mare. Timpul poate fi transformat într-o mare prioritate din moment ce sesiunea de evaluare și contractele de mentorat ar trebuie să ofere un indiciu despre timpul minim necesra și despre durata relației.
Alegerea nepotrivită a mentorilor	Acest lucru se poate întâmpla atunci când nu există suficientă claritate asupra criteriilor ce urmează să fie folosite sau când scopurile progrmului nu sunt știute sau spuse în mod clar. Poate fi nevoie ca procesul de recrutare să fie revizuit și evaluări mai stricte să fie făcute.

LECȚII ÎNVĂȚATE DESPRE RELAȚIILE DE MENTORAT DINTRE INDIVIZI

Faceți cunoscută valorea din cadrul relației	Atât discipolul cât și mentorul ar trebui să scoată la iveală valoarea relației. Mentorul în ceea ce privește obervarea creșterii și dezvoltării cuiva; cineva care prețuiește cunoștințele sale. Discipolul, în ceea ce privește faltul că este apreciat și că petrece
Intensitatea relației	Intensitatea relației ar trebuie să fie potrivită atât în ceea ce privește timpul cât și energia mentală. Adică atât discipolul cât și mentorul trebuie să fie flexibili nd vine vorba despre durata și frecvența întâlnirilor De exemplu un discipol poate avea nevoie de câteva întâlniri consecutive pentru că posibil să treacă printr-o perioadă plină de provocări și fără prea mult ajutor sau chiar deloc în următoarele luni.
Eficiența	Relația de mentorat nu ar trebui considerată ca ce exitentă între un profesor și un elev. O relație eficientă este aceea în care mentorul oferă sfaturi și se comportă ca o placă de rezonanță iar discipolul vorbește despre problemele lui. Mediul trebuie să fie unul în care ideile, propunerile și problemele sunt discutate în siguranță.
Cui nu ar trebui să-i fii mentor	Mentorul nu ar trebui să le fie mentor în același timp unor persoane care au o relație apropiată, pentru că discreția și confidențialitatea pot fi afectate.
Finalizarea relației A	Obligația de a continua relația are două aspecte. Mentorul ar trebuie să considere că are valoare de dat discipolului care obține ceva din relație. Asta înseamnă că relația poate fi încheiată de către oricare dintre părți în orice moment.
Finalizarea relației B	Mentoratul nu ar trebui să dea dependență, de fapt ar trebui să se poată termina în orice moment. Mentorul nu ar trebui să încerce să continue relația pur și simplu pentru statut iar discipolul nu ar trebui să vrea acest lucru din motive emoționale.
Activitatea de voluntariat	Mentorii și dicipolii ar trebui să considere mentoratul o activitate voluntară.
Managerul principal	Mentroul nu ar trebui să aibă nici o responsabilitate executivă sau de raportare directă pentru discipol.

INTREBARI DESPRE MENTORAT

Întrebări adresate des	
Acesta este doar un alt capriciu al managerilor	Deși mentoratul este o mare afacere nu este cu siguranță un alt capriciual managerilor! Statisticile arată că mentoratul este capabil să îmbunătățească productivitatea, calitatea și serviciile cu clienții și deciziile strategice/ valoarea actiunilor.
Nu este mentoratul o metodă rapidă pentru directori?	Mentoratul există de mult timp și a ajutat la dezvoltarea nevoilor oamenilor care sunt destul de umili să recunoască faptul că au nevoie de ajutor și susținere pentru o performață mai bună. Mentoratul se concentrează pe tehnici și metode care fac o diferență în rezultatele pe care cineva le obține, indiferent dacă este director, manager junior sau vrea doar să promoveze! Fie că are un scop anume sau se vrea îmbunătățirea performanței, mentoratul este pentru toți!
Ce ai vedea dacă ai observa procesul de desfășurarea a mentoratului?	Doi oameni care poartă o conversație în mod confidențial și voluntar, în diverse contexte și locații.
Cum funcționează în întâlnirile directe/față-în-față?	Mentoratul oferă discipolilor ocazia de a avea acces la mentori profesionali pentru a discuta/identifica soluții pentru probleme importante în viața lor profesională și personală. Mentorii vor încerca să ofere susținerea și competența lor. Atât mentorii cât și dicipolii vor considera ajutătoare în clarificarea proceselor și a așteptărilor, o discuție informală, inițială
De ce nu pot angajații pur și simplu să învețe singuri prin /din experiența lor de munxă și din mediul de lucru?	Învățăm tot timpul din experiență! Facem greșeli și învățăm din ele, ne formăm și învățăm de la formatorii noștri. Întrebarea este- Chiar suntem capabili să punem în practică ceea ce învățăm? Și mai important- Cum îndeplinim nevoia unei dezvoltări continue? Într-o lume complexă și în continuă mișcare trebie să fim din ce în ce mi eficienți și pentru asta avem nevoie de susținere.
Îmi poți spune câteva situații în care mentoratul poate fi valoros?	Mentoratul este foarte eficient pentru îmbunătățirea abilităților manageriale și perosonale, pentru motivare angajaților, pentru încredințarea responsabilităților, rezolvarea problemelor, neînțelegerile dintr-o relație, intervențiile echipei, aprecieri și evaluări, eficiența performanței în îndeplinirea sarcinilor, planificare și revizuire și lucru de echipă. Funcționează de asemnea și pentru obținerea unui impact mai pozitiv de perfomanță, pentru a obține o mai mare încredere și a învăța cum să identifice și să aibă de-a face cu nevoile de dezvoltare ale altora.
Este posibil să fii mentor și dicipol simultan?	Da. Cei mai buni mentori sunt aceia care sunt critici cu ei înșiși, sunt buni la contruirea rețelelor și pot folosi ajutorul altora.
Cât de des ar trebui să se întâlnească un mentor cu discipolul său?	Asta depinde de cerințele discipolului dar ca ghid te poți întâlni/vorbi o dată pe lună pentru o perioadă de câteva luni și mai rar după ce a fost stabilită relația.
Sunt intalnirile fata- in -fata mai buen decat cele la telefon ?	Întâlnirile față-în-față tind să fie mai valoroase pentru că permit comunicarea liberă a gândurilor dar telefonul și e-mail-ul sunt niste substituente foarte bune.

CODUL DE PRACTICA AL MANETORATULUI

Codul de practică al mentoratului a fost dezvoltat după ani de lucru cu discipoli, mentori și organizații. Promovează buna practică și asigură menținerea celor mai înalte standarde posibile în relațiile de instruire/mentorat.

Recomandăm de asemenea aderarea la Codul de Etică produs de Consiliul European de Mentorat și Instruire.

CODUL DE PRACTICĂ

• Mentoratul este o activitate confidențială în care ambii participanți au datoria de a avea grijă unul de altul..

• Rolul mentorului este să răspundă la nevoile de dezvoltare ale discipolului și la planul său. Nu trebuie să-și impună propriul plan.

• Mentorul și discipolul ar trebui să-și respecte unul altuia timpul și responsabilitățile, asigurându-se că nu impun ceva ce nu este rezonabil.

• Mentorul și discipolul ar trebuie de aemenea să respecte poziția unei a treia părți cum ar fi angajații de la Resurse Umane.

• Discipolul ar rebuie să accepte creșterea responsabilităților pentru managerierea relației. Mentorul trebuie în mod voit să-i dea puterea de a face asta.

• Atât mentorii cât și discipolii ar trebui să fie voluntari.

• Oricare dintre părți poate rupe relația dacă simte că nu funcționează. Dar au responsabilitatea de a discuta împreună acest aspect, ca parte a unui proces de învățare reciprocă.

• Dicipolul nu este obligat să umreze sfatul mentorului, dar are responsabilitatea de a lua în considerare sfaturile date într-un mod cât mai deschis cu putință.

• Mentorul nu ar trebui să invadeze zonele pe care discipolul dorește să le țină ferite, până când nu este invitat. Totuși el îl poate ajuta pe discipol să recunoască modul în care alte probleme au legătură cu aceste zone interzise..

• Mentorul și discipolul trebuie să fie deschiși și încrezători unul în altul cu privire la relație, reevaluând din când în când cum poate fi mai eficientă.

• Mentorul și discipolul împart reponsabilitate pentru desfășurarea lină a relației după ce relația și-a îndeplinit scopul –mentorul/discipolul trebuie să evite crearea dependenței.

GHIDUL MENTORULUI
CAPITOLUL 2

INTRODUCERE

Unii oameni se pt simți agitați/emoționați ca mentori pentru prima dată. Adevărul este că dacă te gândești să devii mentor există șanse ca deja să te compoți ca atare sau să o fi făcut în trecut fără să-ți fi dat seama. Totuși este o diferență între a fi un mentor bun și unul nu prea bun și ineficient.

Deși mentoratul este în mare parte un proces natural, pentru fi un mentor bun trebuie să-ți dezvolți niște abilități și tehnici esențiale. Acest ghid are scopul de a te ajuta să treci peste unele dintre cele mai comune probleme pe care mentorii le întâlnesc, a evidenția puncte –cheie care trebuie ținute minte și a-ți da o listă cu cerințe pentru când începi să le fii mentor altora.

Deși acest ghid poate fi folosit de orice viitor mentor este adresat acelora care se oferă voluntari să fie mentori în cadrul companiilor și organizațiilor care au lansat un program de mentorat.

Sperăm că acest material va ajuta pe oricine este deja mentor informal și pe oricine ste interesat să fie mentor și vrea să afle mai multe, să devină mentori mai buni.

Cu ajutorul acestui ghid veți fi capabili să identificați aspectele asupra cărora vreți să vă concentrați eforturile și să vă planuiți dezvoltarea pentru a crește competența în mentorat

CINE POATE FI MENTOR?

Oricine poate fi mentor fie la locul de muncă fie într -o comunitate. Oamenii se decid să pornească pe acest drum din diferite motive, să-și dezvolte abilitățile de a-i dezvolta pe alții, să fie provocați, pentru simpla satisfacție de a vedea pe cineva dezvoltându-se și progresând, pentru a avea o bună cunoaștere a tinerei generații de profesionaliști, pentru a mări rețeaua de contacte, pentru a revitaliza interesul scăztu față de muncă sau pentru a se face remarcați în organizație. Pentru unii, mentoratul poate fi de asemenea partea dezvoltării lor profesionale.

A fi mentor poate fi foarte satisfăcător. Mentorii sunt sfătuitori, modele de urmat și lideri în propriul lor domeniu de experiență prin împărtășirea eperienței și înțelepciunii lor. Atât timp cât potențialii mentori își cunosc clar obiectivele, au dorința de a-i ajuta și susține pe alții, sunt dornici să-i învețe pe alții abilitățile esențiale și au timp pe să-l dedice activității dementorat, atunci oricine poate fi mentor.

CARACTERISTICILE UNUI MENTOR DE SUCCES

- **Cineva care a avut realizări vizibile atât în viața profesională cât și în cea personală**
- **Cineva care posedă calități de lider**
- **Cineva care este de încredere și căruia îi pasă de interesele celorlați.**
- **Cineva bun la a-i încuraja pe alții**
- **Cineva care îi impulsionează pe alții prin etuziasm și viziune**
- **Cineva bun la adresarea întrebărilor deschise• Cineva care nu are prejudecăți și nu trage concluzii pripite**
- **Cineva cu o capacitate dezvoltată de înțelegere, discernământ și înțelepciune în ceea ce privește parte și domeniul lui/ei de experiență**
- **Cineva care este un critic exigent dar care încurajează**
- **Cineva dispus să ofere timp pentru a-i asculta activ pe alții**
- **Cineva capabil să fie empatic cu oameni diferiți**
- **Cineva care este capabil să câștige respectul altora**
- **Cineva care este dedicat dezvoltării sale profesionale și personale**

Înainte de a aplica pentru a deveni mentor, cel interesat ar trebuie să se gândească dacă sunt disponibili. Mentorii trebuie să fie dedicați să-i ajute pe alții, așa cum discipolii trebuie să fie dedicați să învețe și să se dezvolte. Aceaată înțelegere reciprocă asigură o relație puternică și îmbunătățește viețile tuturor celor implicați.

Chestionarul Auto-Evaluării Mentorului din anexă va oferi o idee foarte clară despre care sunt abilitățile și atributele necesare pentru a decveni un bun mentor. Abilitățile sunt foarte ușor demonstrate, practicate, realizate și observate. Atributele se referă mai mult la atitudini decât la abilități. Este greu de recunoascut faptul că cineva nu posedă aceste două aspecte, dar este nevoie de o auto-evaluare sinceră și riguroasă.

Dacă ți se cere să devii mentor sau dacă te oferi singur se întâplă pentru că ai demonstrat că te pricepi la oameni și ai obținut rezultate excelente în domeniul tău de specializare. Din moment ce ai luat hotărârea de a deveni mentor într-un program formal, viitorul mentor va trebui să paeticipe la o sesiune de formare a mentorilor cu privire la abilitățile esențiale necesare mentoratului

Cursuri de formare pentru mentorat

Multe copanii oferă cursuri interne de formare în timp ce altele solicită ajutorul consultanților specializați în mentorat. Scopul acestor cursuri este de a-i pregăti pe potențialii mentori să devină cei mai buni cu putință. Asta se referă la a înțelege cum să managerieze relația, cum să stabilească scopuri și obiective împreună cu dicipolul și cum să facă productivă relația.

De ce ar trebui să te gândești să devii mentor?

A fi mentor este și provocator și stimulant dar este și un angajament serios. Un mentor este mai degrabă o persoană care facilitează procesul de învățare decât un guru care-i transmite cunoștințe unui discipol. Pentru a lua asta în considerare trebuie să știi de ce vrei să fii mentor și ce te motivează să accepți această oprtunitate în ciuda unui program încărcat la muncă. Trebuie să analizezi ce ai de oferit și să nu pierzi din vedere influența, abilitățile și cunoștințele tale. R trebui de asemena să fii conștient de slabiciunile tale.

Practic ai obținut rezultate evidente atât în viața personală dar mai ales obții satisfacție din faptul că alții cresc, se dezvoltă și au succes și te bucuri că-ți împărtășești experiența cu alții, avantajele pot fi foarte satisfăcătoare atât la nivel personal cât și la nivel profesional.

Cele mai comune motive

- Mentoratul te ajută să construiești și să dezvolți abilități de consilier și instructor, dintre care multe sunt aplicabile în viața ta personală și profesională
- Mentoratul te ține implicat și îți mărește simțul satisfacției care derivă din a oferi ceva altora.
- Mentoratul îți permite să obții o mai mare înțelegere a problemelor prin a reflecta asupra lor împreună cu discipolii.
- Mentoratul extinde valoarea anilor tăi de muncă și-ți permite să lași o moștenire
- Acumularea de cunoștințe despre generațiile viitoare (dacă îi ești mentor cuiva mai tânăr).
- Mentoratul ajută la extinderea frecvenței rețelelor.

ROLURILE DIN PROCESUL DE MENTORAT

Discipolul
Discipolul caută oportunități de dezvoltare, auto-educare, susținere și încurajare într-un ritm care i se potrivește. Inițial discipolul poate fi destul de indecis cu privire la ceea ce vrea de la programul de mentorat așa că rolul tău este să-l ajuți să se hotărască, deși cerințele se pot schimba pe măsură ce programul se dezvoltă. Discipolul tău vine cu diverse probleme la întâlniri și în timp vei găsi noi abordări, comportamente și tehnici.

Coordonatorul programului
Dacă faci parte dintr-un program de mentorat, coordonatorul va fi persoana de legătură pentru întrebări și te va susține pe tine și pe discipolul tău dacă întâmpinați dificultăți pe care nu le puteți rezolva. Dacă nu faci parte dintr-un program formal te poți gândi pe cine să abordezi pentru acest tip de susținere. Coordonatorul se ocupă de responsabilitățile generale ale programului. Coordonatorul plănuiește și manageriază întâlnirile de mentorat, oferă un plan de rezervă administrativ, informare și formare și revizuiește progresul planului.

Managerul principal
Dacă discipolul tău are un manager principal sau este implicat cu servicii de cariera.Va fi probabil mult mai susținător dacă înțeleg scopul mentoratului și mențin confidențialitatea întâlnirilor. În mod ideal at trebui să lucrezi împreună cu ei, fiecare contribuind în feluri diferite la dezvoltarea disipolului.

Rolul și responsabilitățile tale

Atât mentorii cât și dicipolii trebuie să fie foarte clari cu privire la rolurile și responsabilitățile lor. Mentorul trebuie de asemenea să-i clarifice rolul său în relație, managerului principal al discipolului. Într-o mare măsură rolul mentorului este influențat de scopul relației de mentorat. Există un număr de roluri diferite care pot fi identificate.

Tipul tradițional de mentor este unul care se poartă ca un sfătuitor înțelept și de încredere și ca un consultant Acest mentor îl va ajuta pe discipol să aleagă calea pe care o va urma pentru a atinge obiectivele dorite.

Atunci când discipolul este sponsorizat/susținut de către o companie mentorul ar trebui să:

A. aibă o idee clară asupra misiunii, viziunii și scopurilor companiei.

B. înțeleagă în totalitate obiectivele programului

C. îl ajute pe discipol să-și urmărească obiectivele, să monitorizeze succesele și să ofere feedback valoros.

D. împartă experința personală și profesională când și dacă este nevoie.

În funcție de program rolul sau rolurile mentorului pot fi coordonate așa cum unele pot fi mai evidențiate decât altele.

Astfel, rolul mentorului poate fi rezumat în trei activități fundamentale
-SUSȚINERE-PROVOCARE-GHIDARE

ROLUL MENTORULUI

• Consultant profesional-îl ajută pe sicipol să identifice cel mi bun drum în carieră, pune la cale un plan profesional și îl ghidează pe discipol pentru a-l implementa.

• Consultant în dezvoltare-îl ajută pe discipol să conceapă și să implementeze un plan de dezvoltare care va include atât viața perosnală cât și pe cea profesională..

• Model (de urmat)-deși majoritatea mentorilor se poartă ca niște modele există situații când acest lucru este fundamental, de exemplu într-un program orientat către noii recruți. Aici rolul mentorului este de ale arăta discipolilor care este politica organizației și cum sunt făcute lucrurile în interiorul acesteia..

• Instructor-un mentor se va purta mai mult ca un instructor când există probleme legate de performanță care trebuie abordate. Un mentor va pune accent pe calități, va aborda punctele care au nevoie de îmbunătățiri și va sărbători succesul.

LISTA RESPONSABILITĂȚILOR

- **Încurajarea și motivare discipolului**
- **Respectare acordului de mentorat**
- **Dedicare timpului necesar managerierii relației, nu numai la sesiuni dar și înainte și după**
- **Oferirea unei perspective mai vaste despre organizație, mai ales în ceea ce privește cultura și strategiile sale**
- Asigurarea confidențialității relației
- **Asigurarea faptului că abilitățile de mentor sunt actualizate**
- **Cererea controlului când și dacă este nevoie**
- **Provocarea indivizilor de a deveni cei mai buni**
- **Să fie buni ascultători și să aibă mereu în prim plan interesul individului**

Relația cu discipolul tău

Mentoratul este în mod esențial o relație între doi indivizi așadar este de o importanță crucială ca un raport/relație să fie stabilit între componeții perechii. Prima întâlnire mai ales dacă este față în față poate fi un pic descurajatoatre pentru unii. Oragnizațiile care doresc să dețină un anumit control
Asupra programului și relației pot ruga mentorii/ discipolii fie să se întâlnească într-un context social prestabilit de către companie/organizație sau să fololosească un meditor care să ghideze perechea pe parcursul procesului.

Definirea așteptărilor

Un număr de mentori/discipoli omit acest aspect important al acordului.

Definirea așteptărilor și monitorizarea lor în mod regulat eeste importantă pentru a evita dezamăgirile și a întări relația.

Cu cât mentorul este mai clar cu privire la proprile sale scopuri pentru relație cu atât mai puternică este posibil să fie relația.

Mult mai des decât se crede, echipa/perechea va decide când și unde să se întâlnească. Această întâlnire este într-adevăr crucială, pentru că cei doi se vor cunoaște, vor vedea dacă funcționează chimia dintre ei, vor gasi puncte comune și vor stabili regulile de bază prin parcurgerea acordului/ contractului de mentorat.

Asta pentru că discipolul se va simți mult mai confortabil știind că mentorul său se bucură de relație și beneficiază de asemenea de pe urma ei. Mentorii pot să caute stimulare intelectuală sau pur și simplu să-i ajte pe alții să fie cei mai buni în activitatea pe care o prestează. Indiferent de motivație, clarificarea foarte clară încă de la început și verificare regulată vor duce la recompense.

AȘTEPTĂRI REALISTE

- **Să-și dezvolte abilitățile**
- **Să învețe mai mult despre organizație și pote despre tinerii recruți**
- **Discipolul să respecte chestiunile de confidențialitate**
- **Discipolul să se pregătească pentru sesiuni atît din punct de vedere al meditării asupra lucrurilor întâmplate ca rezultat al acțiunilor realizate până la întâlnirea anterioară și la care sunt noile subiecte de discuție.**
- **Discipolul să stabilească ordinea de zi**
- **Discipolul să ofere feedback sincer despre felul și calitatea ajutorului pe care i-l oferi**
- **Discipolul să respecte limitele de timp și să recunoască faptul că timpul și energia menttorului sunt prețioase**
- **Discipolul să fie activ și responsabil pentru propriul proces de învățare**

Managerierea relației

Ca idee generală ar trebui să fie responabilitatea discipolului să managerieze relația în ceea ce privește stabilirea întâlnirii, propunerea locurilor de întâlnire și deciderea asupra ordinii de zi totuși discipolul fiind mai puțin matur va fi fericit dacă mentorul va avea un rol mai activ. Chiar și așa, mentorul poate interveni în multe feluri.

INTERVENȚIILE MENTORULUI

- Să încurajeze discipolul să țină un jurnla al învățării și chiar să-l ajure să-l completeze în primele dăți.
- Să accentueze ceea ce află/obține din relație pentru a-l face pe discipol să se simtă mai confortabil în legătură cu faptul că nu profită de timpul și experiența mentorului.
- Să ofere soluții dpar dacă sunt necesare si să evidențieze că mentorii nu au rolul de a rezolva probleme pentru ei ci de a-i ajuta pe ei să găsească cea mai bună cale .
- Să se gândească la locul de întâlnire.Dacă are îndoieli este mereu cel mai bine să aleagă un loc neutru. De exemplu mulți discipoli nu s-ar simți bine nici la locul de muncă al mentorului nici la locul lor de muncă. Un loc public și liniștit este de preferat.
- Revizuirea relației în mod regulat. Dacă mentorul simte că relația nu merge bine este bine să facă sugestii dacă nu cumva un alt mentor ar fi mai potrivit sau să discute acest aspect cu cel care coordonează programul.

ELEMENTE ESENTIALE ALE MENTORULUI

Experiențele mentorului, valorile și abilitățile

Există un număr de abilități de bază pe care toți viitorii mentori trebuie să le aibă pentru a deveni mentori buni. Unele din aceste pot fi deja experiementate, altele trebuie să fie perfecționate iar altele trebuie să fie învățate. Totuși, doar abilitățile nu sunt suficiente, un mentor are de asemenea nevoie să aibă o experiență solidă și valorile potrivite să le susțină.

Experienta	
Abilitati si cunostinte	-O bună cunoaștere a unei anumite teme, subiect, domeniu care poate să susțină creșterea și dezvoltarea altui individ. -Abilități organizaționale puternice -cunoștințe de calculator
Educație/ Experiență în domeniu	• De preferat diplomă de licență • Să fi lucrat în orice domeniu măcar pentru cinci ani • O înțelegere bine dezvoltată, intuiție și înțelepciune privind sectorul/zona de exeperiență •De succes și satisfăcut cu funcția sa în organizație.

Valori	
Valori personale	• Să creadă în puterea metoratului • Să considere mentoratul provocator și amuzant • Să fie dedicat învățării și dezvoltării personale • Să-i energizeze pe alții prin entuziasm și viziune • Să aibă un comportament etic și integritate
Credibilitate	• De în credere în ceea ce privește respectarea întâlnirilor • Să câștige respectul altora.
Viziune	• Să aibă viziune asupra viitorului.

Abilități	
Abilități interpersonale	• O bună comunicare • Aspect fizic excelent și un nivel ridicat de profesionalism la nivel executiv și managerial și cu profesioniști în domeniul afacerilor
Inteligență emoțională	• Auto-conștientizare • Optimism emoțional • Sensibilitate • Motivație • Intuiție • Dedicare
Influența tehnicilor Pull și Push	• A trage un discipol însemnă a-l încuraja să privească în ansamblu problemele, să contruiască încredere, să stabilească un limbaj comun și să se comporte ca un sfătuitor. Trebuie să i se dea răspunderea discipolului pentru rezolvarea problemelor sau pentru găsi cale de a continua. • A împinge înseamnă a provoca discipolul să gândească, să-l facă să iasă din zona de confort, să-i ofere cunoștințe și experiență.
Abilitatea de a asculta	• O ascultare activă pentru a recepta nunumai ceea ce spune discipolul dar și citească printre rânduri și să recepteze ceea ce simte și gândește. • Să aloce mai mult timp ascultatului decât vorbitului
Abilitatea de a adresa întrebări	• Să adreseze întrebări care le permit discipolilor să cerceteze mai amănunțit problemele și să le clarifice. • Să adreseze întrebări bune, deschise care îi vor face pe discipoli să fie mai deschiși. Întrebări des folosite sunt: • Ce s-ar întâmpla dacă aș face...? • Ce s-ar întâmpla dacă tu nu ai face...? • Ce nu s-ar întâmpla dacă aș face...? • Ce nu s-ar întâmpla dacă nu aș face...?
A da și a primi feedback	• Oferirea perspectivelor noi/actuale • Dezvolaterea diferitelor tipuri de gândire • Evaluarea opțiunilor • Oferirea unui feedback oportun, constructiv, valoros. • Echilibrarea feedbackului bun cu cel negativ •Ajutarea discipolului să-și ofere feedback

O DIVERSITATEA DE ABORDĂRI ALE MENTORATULUI

Următoarele informații sunt utile în definirea practicilor de mentorat în relație cu practica directivă și nondirectivă.

Se așteaptă ca relația mentor-discipol să fie mai directivă în primele faze și mai puțin directivă pe măsură ce discipolul își dezvoltă încrederea și asertivitatea.

Cea mai directa metoda
Push
- rezolvarea problemelor cuiva –

Instruirea

Oferirea sfaturilor

Consilierea

Oferirea sugestiilor

Rezumarea

Parafrazarea

Reflectarea

Adresarea întrebărilor pentru a crește conștientizarea

A asculta pentru a înțelege

Ultima directiva
METODA **Pull**
a-i ajuta pe alții să-și rezolve singuri problemele

SESIUNE DE MENTORAT

Diagrama următoare este folositoare pentru determinarea nivelurilor de îndrumare/direcționare înprocesul de mentorat al indivizilor. Abordarea de preferat este cea ma ipuțin directivă, adică, centrată pe practicant.

Abordare centrată pe manager		Abordare centrată pe practicant
Metoda Push (a spune)		**Metoda Pull (a întreba)**
stabilită de manager	SCOPURI ȘI ȚINTE	A discuta și a te pune de acord cu practicantul
Recompensă și pedeapsă încurajare	MOTIVARE	A întreba care sunt interesele practicantuluiPracticantul să-și ofere provocări
A judeca A lăuda și a critica A oferi feedback practicantului	**FEEDBACK**	A extrage experiența practicantului a-l ajuta pe practicant să producă feedback
A spune ce a mers bine și ce nu A arăta cum ar fi trebuit fi făcut A oferi informații	**ÎNVĂȚAREA**	Din auto-conștientizare Prin reflectare și descoperire

A ASCULTA ȘI A PUNE ÎNTREBĂRI

O persoană care nu poate asculta mult și cu răbdare va vorbi imediat pe lângă subiect și nu va spune cu adevărat ceva celorlalți. Exostă un tip de ascultare cu jumătate de ureche ce presupune că deja se știe ce are de zis cealaltă persoană. Este un tip de ascultare nerebdătoare, lispită de atenție care îl disprețuiește pe celălalt și așteaătă doar o ocazie de a vorbi și astfel să scape de cealaltă persoană.
--Dietrich Bonhoeffer, Viața împreună

Ascultare atentă creează spațiu-este constructivă. Nu este pasivă în fața unui flux verbal. Adesea aplică în mod activ o concentrare intensă pentru a-i facilita persoanei care pe care le ascultăm drumul acestei călătorii.
--Michael Mitton, A Heart to Listen

De ce faptul că suntem auziți este atât de benefic? Nu știu răspunsul complet la această întrebare ar știu sigur că are legătură cu faptul că ascultarea creează relații.
--Meg Wheatley, Turning to One Another

În timpul conversațiilor cu cei mai importnați oameni pentru mine, liniștea a devenit sunetul meu favorit pentru înseamnă că atunci se muncește. Dintre toate uneltele pe care le folosesc pe parcursul conversației și dintre toate principiile pe care le am în minte, liniștea este cel mai puternic dintre toate.
Susan Scott, Fierce Conversations

Pentru a avea o relație eficientă cu soția, soțul, copiii, prietenii sau cu asociații trebuie să învățăm să ascultăm. Și asta necesită putere emoțională. Ascultarea implică răbdare, deschidere și dorința de a înțelege-calitășsi foarte dezvoltate ale caracterului. Este mult mai ușor să acționezi de la un nivel emoțional scăzut și să dai sfaturi la nivel înalt.
--Stephen Covey, The 7 Habits of Highly Effective People

ABILITĂȚI DE ASCULTARE

Două abilități de bază necesaare unui mentor sunt ascultarea și adresarea întrebărilor. De ce este important să asculți cu atenție? Există câteva motive

1. Trebuie să înțelegem poziția discipolului-cît știe deja, unde se străduiește, ce îl va interesa, de ce fel de jutor ar putea avea nevoie, cât timp are la dispoziție și așa mai departe. Putem face presupuneri despre toate aceste lucruri-sau chiar să le ignorăm- dar asta nu ne va duce foarte departe. Așadar, ascultarea verifică aceste aspecte.

2. Dacă o să adresăm întrebări utile, aceste trebuie să se bazeze pe ceea ce discipolul sau clientul a spus . Adică trebuie să ascultăm întrebarea mai efiecient

3. Când ascultăm o altă persoană îi arătăm respect iar respectul ne ajută să ne creăm o relație semnificativă.

4. Dacă ascultăm eficient nu auzim doar cuvintele dar vedem de asemena și emoțiile care stau în spatele cuvintelor care sunt transmise de obicei la nivel non-verbal.

ASCULTAREA ȘI ADRESAREA ÎNTREBĂRILOR (CONTINUARE)

ABILITĂȚI DE ASCULTARE

5. Când ascultăm cu adevărat suntem mai capabili să rezumăm cele auzite. Poate fi un rezumat al părțilorconversației sau al întregii conversații. Acest aspect duce la două lucruri-servește ca verificare a înțelegerii atât pentru mentor cât și pentru discipol și subliniază pentru cel instruit orice i-ar fi putut scăpa ascultând un rezumat. Toate acestea, totuși apar din învățarea efiecientă.

6.Un bun ascultător este capababil să stae tăcut în timpul liniștii și să se simtă confortabil. Sensibilitatea este de asemenea necesară atunci când alegem ce să spunem sau să facem pentru a sparge tăcerea.

Ascultarea activă

Când cineva comunică un mesaj altei persoane, mesaju conține de obicei două elemente-conținut și emoție. Ambele elemente sunt importante pentru că ambele dau sens mesajului.

Este ușor să pierzi din vedere faptul că procesul de comunicare este unul bidirecțional/bilateral-presupune atât a trimite cât și a primi si a vorbi și a asculta. Din nefericire mulți dintre noi nu considerâm ascultatul o abilitate.

Avem tendința de a pune semnul egal între a auzi și a asculta crezând că din motiv că auzul este o funție naturală și ascultatul trebuie să fie lipsit de efort. Ascultatul este o abilitate activă cae necesită efort și practică. Fără un ascultător a vorbi nu înseamnă a comunica. Majoritate dintre noi vrem să vorbim și să ne exprimăm ideile decît să le ascultăm ideile altora și mulți dintre noi consideră ascultatul mai degrabă o abilitate de comunicare pasivă decât una activă.

Următoarele sunt abilități pe care le putem învăța și practica pentrua neîmbunătați abilitatea de ascultare. O metodă ușoară de a vi le aminti este să vă amintiți formula.

B R I E F

Poastura corpului care include mișcări și gesturi care exprimă atenție

Respectul pentru dreptul de a vorbi și de a fi auzit al altei persoane

Intimitatea presupune crearea unui mediu sigur, afectuos în care ideile și sentimentele pot fi liber exprimate

Contactul vizual comunică interes și atenție

Urmărirea /ascultarea cu atenție a cuvintelor celuilalt este atât verbală cât și non-verbală. Cea verbală include afirmații ca-Observ Spune-mi mai multe despre asta, iar cea non-verbală este comunicată prin a da din cap, a zâmbi și câteodată printr-o atingere.

Ascultătorul activ

-Amână judecățile
-Își asumă în mod activ responsabilitatea de a recepționa atât conținutul cât și sentimentul a ceea ce spune vorbitorul
-Încurajează vorbitorul să-și descopere propiile soluții prin a-l ajuta să-și clarifice nelămuririle legate de problemă (dacă există una)

Parafrazarea	
Ce este?	Parafrazare înseamnă a re-formula cu propriile tale cuvinte ce înseamnă afirnmațiile celeilate persoane pentru tine.
Ce face?	Folosirea tehnicii îi oferă vorbitorului un indiciu despre cum interpretezi tu ceea ce spune. Parafrazarea implică mai mult decît repetare. Pentru a fi eficient at trebuie să încerci să transmiți ceea ce înțelegi tu că înseamnă mesajul.
De ce funcționează?	Această tehnică oferă feedback vorbitorului, permitandu-i să ajusteze prezentarea pentru a clarifica, extinde și sau alte noi idei. Oamenii percep mesajele diferit iar aaceastă tehnică oferă de a verifica diferențele.
Cum să o aplici?	Pași în realizarea parafrazării: • Concentrează-ți atenția la cealaltă persoană și ascultă cu adevărat ce spune și cum spune. • Întreabă-te ce semnificație are asta pentru tine •Reformulează ideile exprimate decelaltă persoană folosind cuvintele tale și expresii ca- Imi pare că te referi la/spui... (aceste fraze evită orice indiciu despre apobare sau neaprobare) • Așteptă și ascultă răaspunsul celeillte persone la parafrazarea ta. • Repetă procesul de parafrazare până când amândoi cădeți de acord că spuneți același lucru.
Cum să o aplici?	Această tehnică ar trebui folosită când vrei să clarifici și să înțelegi mai bine ce este comunicat. Este folositoare mai ales când vrei să-i predai cuiva, când dai sau primești indicații sau când aduni informații.

ADRESAREA ÎNTREBĂRILOR

Când îi adresezi cuiva o intrebare foarte bună îl pune pe gânduri. Se poate gândi mai profund la la ceva ce tocmai a spus sau se poate gândi la ceva dintr-o altă perspectivă sau să exploreze contradicții sau să fie provocat cu privire la conștientizare sau să o determine să acorde atenție responsabilității sale.

Adresarea întrebărilor și ascultarea merg mână în mână. Încazul în care comunici bine întrebările vor reieși din ceea ce-ți spune discipolul. În general întrebările deschise sunt mai utile decât cele închise.

De exemplu, întrebarea deschisă Ce-ți place la propunerea mea? Va determina un răspuns mai complet decât o întrebare închisă Îți place propunerea mea?

Întrebările deschise de obicei încep cu Ce, De ce, Cum, Unde, Cine

Pe de altă parte cel închise încep cu un verb Este raportul la printat? sau Poți termina asta până sâmbătă?

Gândește-te cum ar putea cineva să răspundă la următorele întrebări alternative

Închise	Deschise
A fost indicatorul cel care a provocat accidentul?	What caused the accident?
Ai terminat?	Ce a provocat accidentul?
Îți place asta?	Ce aspecte îți plac?
Ești o persoană care acordă susținere?	În ce măsură acorzi susținere cuiva?
Poți termina raportul până vineri?	Când poți termin raportul?

Întrebările deschise vor determia răspunsuri complete în timp ce cele închise pot primi răspunsuri precum DA sau NU. Totuși din când în când o întrebare închisă este foarte potrivită- de exemplu în luarea unei decizii- Deci, vei vorbi cu el azi?

Tipul corect de întrebare poate fi descris ca fiind animat. O întrebare animată ne ajută să ne concentrăm pe cel mai folositor aspect din acel moment.

Aceasta este în mod esențial artă nu știință. Nu poate fi dovedit de exemplu că o altă întrebare sau o frazare diferită a aceleiași întrebări nu ar fi chiar mai bună. Dar vei ști cînd vei adresa o întrebare cu adevărat folositoare.

Adaptat după Bob Thomson (2006).

Întrebări...Întrebări...Întrebări

Întrebări deschise
Se poate răspunde cu DA sau NU, se pot obține informații, se poate începe o discuție

- Despre ce ai vrea să discuți?
- Ce ai simțit în legătură cu...?
- Spune-mi despre.

Întrebări de explorare
Urmăresc mai detaliat tema, verifică probleme și presupuneri

- **La ce te referi câns spui...?**
- **Spune-mi mai mult despre...**
- **De unde știi...?**

Întrebări ipotetice
Deschid noi posibilități, rearanjează probleme (notă-evită întrebările care sugerează răspunsul)

- **Dacă ar urma să...?**
- **Care ar fi consecințele dacă..?**
- **Ce ai simți despre...?**

Întrebări de legătură
Leagă idei/evenimente, determină o nouă înțelegere, explorează cauza și efectul

- **Spui că faci...și...adesea se întâmplă. Există vreo legătură?**
- **Cum vei...dacă?**
- **Deci dacă spui că nu poți face...ce va însemna asta pentru...?**

Folositoare cu moderație pentru a stabili fapte și a evita neînțelegeri

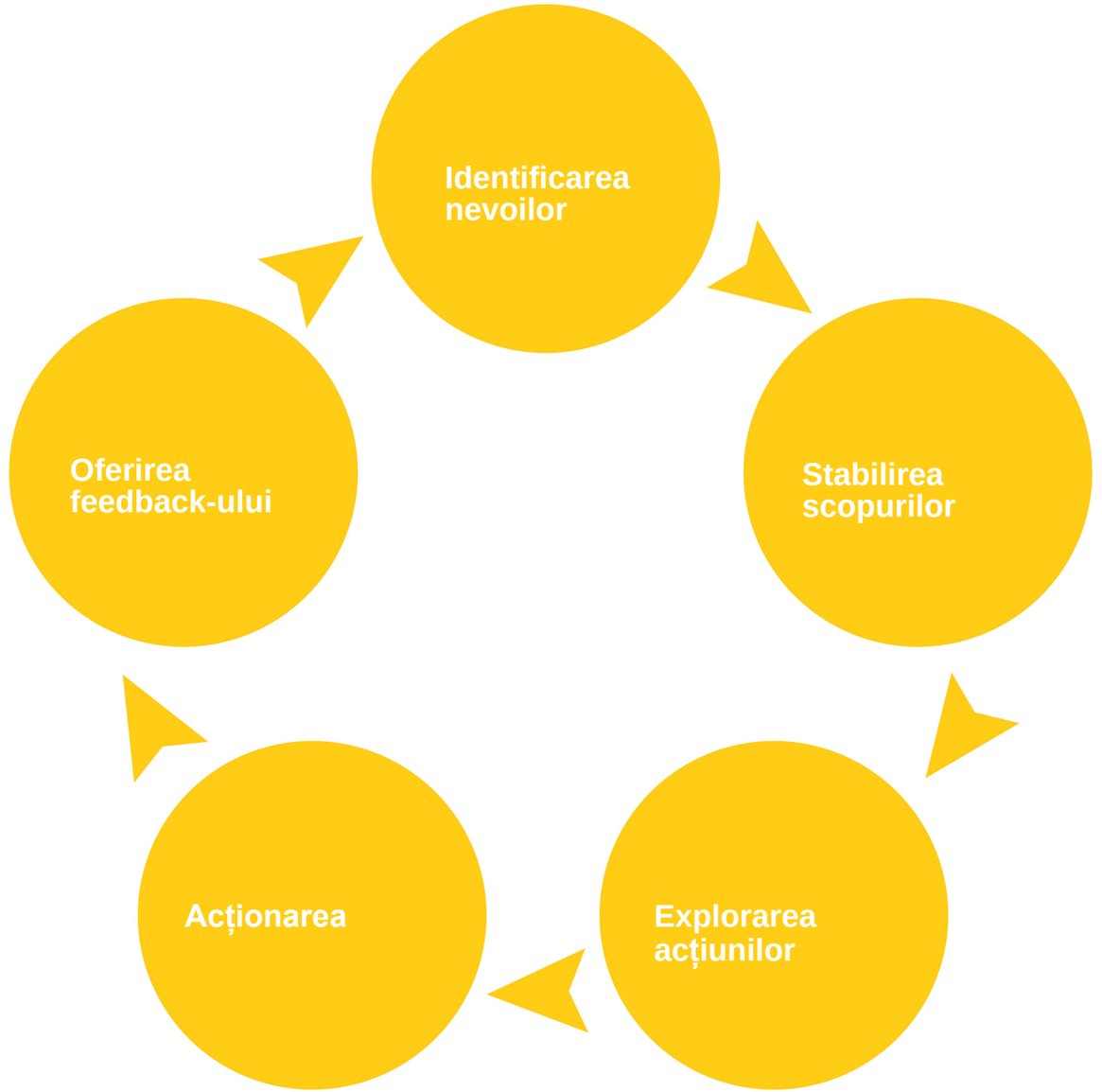
- **Deci asta s-a întâmplat săptămâna trecută?**
- **Vrei să spui că ai încercat asta?**
- **Vei termina asta până...?**

Întrebări care sugerează răspunsul
Cer un anumit răspuns prin felul în care sunt frazate.

- **Deci, crezi că problema ta este...?**
- **Cred că doar e simțeai un pic indispus, nu-i așa?**
- **Presupun că atunci..tu..nu-i așa?**

Adaptat din Wallace and Gravells (2005)

MODELUL DEMENTORAT



Pasul 1-identificarea nevoilor

Mentoratul formal/structurat apare când oragzanizația decide că mentoratul ar fi tipul potrivit de intervenției pentru o anumită problemă, fie că se face pentru păstrarea angajaților șie pentru a oferi susținere pentru învățare și dezvoltare. La nivel individual, există totuși două nevoi de bază.

De dezvoltare- de obicei discipolii au nevoie să obțină un fel de schimbare pe parcusul vieților lor profesionale. E posibil să fie nevoie obțină un mare nivel de conștientizare și înțelegere alături de nevoia de a aborda probleme dificile și câteodată incomode.

Planificarea carierei -mulți discipoli e posibil să nu știe ce fel de carieră doresc să urmeze și ce posibilități există pentru ei. Un mentor fie apelează la cunoștințele organizației sau ale domeniului pentru a-l ajuta pe discipol să identifice anumite căi ale carierei și oportunități de muncă sau cum să maximizeze fiecare oportunitate de muncă pentru a obține cele mai bune rezultate.

Experiența a demonstrat că ceea ce câteodată pare a fi o nevoie imperioasă, urgentă cu privire la examinare/cercetare și o bună tehnică de adresare a întrebărilor de către mentor poate să nu mai fie considerată ca urgentă/apăsătoare. Ceea ce este mai important pentru discipol este să ffie cpabil să vizualizeze unde vor să fie pentru ca apoi să știe cum să ajungă acolo.

Paul 2: Stabilirea scopurilor

După ce nevoile au fost identificate mai rămân de stabilit scourule. Existența claritității după stabilirea scopurilor va determina succesul relației. Ajutrea discipolului cu stabilirea scopurilor nu este mereu o sarcină ușoară, totuși este punctul de plecare.

Organizațiile sunt obișnuite cu o cultură bazată pe rezultate în timp ce indivizii au tendința de a rezolva probleme decât să alerge după ceea ce vor/au nevoie. Abilitățile mentorului de asculta și a adresa întrebări sunt esențiale pentru a-l ajuta pe discipol să-și clarfice scopurile și obiectivele. Unii mentori folosesc modelul SMART.

Specific – știi cu exectitate ce trebuie să se întâmple?

Măsurabil – cum vei ști dacă ți-ai atins obiectivul?

Realizabil – este realist sau fezabil?

Orientat către rezultate – te va ajuta către scopul tău?

Depinde de timp – are un termen limită?

Alții folosesc o selecție de modele de instruire precum GROW

Scop – care scopuri?

Realitate – în ce poziție/realitate te afli?

Opțiuni– ce planuri de acțiune posibile sunt acolo?

Voință – cât de implicat ești în a trece la acțiune?

Mai multe întrebări care ajută la discipolul să identifice și să stabilească scopuri

Ce dorești pentru relație/sesiune?

Cât este de fezabil?

Ce funcționează deja și poți folosi pentru a-ți atinge scopurile?

Care este costul obținerii scopurilor stabilite? Timp, bani, etc

De ce merită efortul?

De ce este imperativ pentru tine să-l realizezi acum?

Cine mai este implicat?

Pasul 3: Explorarea opțiunilor.

După ce nevoile au fost identificate trebuie explorate toate opțiunile posibile pe care le are discipolul pentru înfrunta provoările sau a rezolva problemele.

Ar fi de dorit ca discipolul să fie rugat să facă o listă de opțiuni posibile apoi să le descrie și să evalueze plusurile și minusurile fiecărei opțiuni.

Adresare întrebărilor implicată în acest tip de exercițiu are scopul de a ajuta discipolul să –și stabilească cea mai bună opțiune, chiar dacă asta ar însemna să alegi un status-quo. Mentorul at trebui să-l ghideze pe discipol să se gandească la faptul că deși o situație nu pare tractivă în prezent sau evidentă imediat ar putea avea efectul dorit în viitor.

Pasul 4: Treci la acțiune

A trece la acțiune se referă la a-l ajuta pe discipol să pună la cale un plan de dezvolatre/ acțiune care să țină cont de nevoile și scopurile deja discutate.

LISTA DE VERIFICAT

- **Definirea unui plan de dezvoltare și de acțiune**
- **Definirea pașilor pe care un diciscipol va trebui să-i urmeze pentru a îndeplini planul de acțiune• Când vrea discipolul să înceapă?**
- **Ce poate face discipolul pentru a obține succesul mai devreme?**
- **Să-l ajute pe disicpol să facă o listă cu sarcini și un orar**
- **Fă o verificare reală: Cât de mult dorește discipolul să urmeze această opțiune?**
- **În ce proporție apreciază discipolul posibilitatea obținerii biectivelor sale?**

Pasul 5: Oferă feedback

Unul dintre cele mai importante aspecte ale relației de mentorat este feedback-ul oferit de mentor discipolului. Acesta ar trebui să fie bine gândit/ serios, specific și constructiv. Cel mai important aspect este că mentorul ar trebui să se gândească cum să structureze comunicarea/ să adapteze/ să construiacă /să elaboreze cu discipolul. Adesea mentorii raportează că unul dintre cele mai grele aspecte pe care le întâlnesc este evitarea oferirii răspunsurilor și concentrarea în schimb pe ascultare și pe adresarea întrebărilor de tip sondaj. Feedback-ul bun este acela care îl provoacă pe discipol să privească problemele în mod critic și să găsească singur o soluție.

PRIMA SESIUNE

Stabilirea termenilor relației în detaliu la o primă întâlnire față-în-față va face relați mai puternică și ma productivă. Totuși, acordul asupra termenilor relației nu este în totalitate despre stabilirea unei relații formale. La întâlnirea inițială ar trebuie să se poarte o discuție deschisă și onestă despre context și experiență care va ajuta la construirea încrederii și a relației. Amândoi partenerii ar trebui să ajungă la un acord cu privire la motivele oentru care vor lucra împreună, de ce vor să aibă rezultate și cum vor să le obțină.
Iată o listă a aspectelor ce trebuie discutate la prima întâlnire. Un model al unui acord de mentorat este inclus în acest îndrumar. Acest acord poate foarte ușor să fie adaptat caracteristicilor fiecărei relațiie.

Subiecte de discuție	
Responsabilitățile fiecărui partener, inclusiv dedicare/ acordarea timpului	Lipsa timpului este motivul cel mai des invocat pentru eșecul unei relații de mentorat. Atât mentorul cât și discipolul trebuie să înțeleagă faptul că începerea unei relații de mentorat necesită acordarea de timp. Orice grijă în acest sens trebuie exprimată în acest moment iar parametrii ar trebui stabiliți foarte clar pentru a evita orice dezamagire.
Așteptările discipolului și ale mentorului	O relație de mentorat este bidirecțională, așadar așteptările din ambele părți ar trebui exprimate și verificate în mod regulat.
Organizarea relației	Cum, când și unde vor avea loc întâlnirile?
Cum să lucrezi cu informațiile confidențiale	Chiar din cauza naturii relației, confidențialitatea și conflictul de interese pot fi probleme delicate și complexe cu care trebuie să avem de-a face. De asta este important să să recunoaștem și să ne punem de acord cu ceea ce va fi confidențial, încă de la începutu fiecărei relații de mentorat.
Ce subiecte sau probleme sunt în afara sferei relației lor	Problemele profesionale care apar într-o relație de mentorat pot include orice începând cu aspecte strategice până cee de marketing și networking, de la cele etice la cele morale, la fel ca și altele, mai practice. Problemele personale sunt adesea spuse în mod deschis, deși unele companii pot descuraja această practică. În fond, depinde de acordul mentor-discipol ce este sau nu în afara limitelor.
Rezolvarea obstacollelor și problemelor dintre mentor și discipol	Pe parcursul unei relații poate apărea o discrepanță și astfel se ivesc și probleme. Într-o relație deschisă și onestă aceste probleme ar putea fi aplanate dar perechea poate fi de acord să se adreseze coordonatorului pentru ajutor. Problemele specifice care tind să apară sunt -discipolul cere pra mult timp -discipolul este prea dependent -discipolii caută ajuttor cu privire la problemele din afara sferei relației -lipsa totală de chimie în cadrul perechii Existența a doi indivizi care se potrivesc nu este mereu ușoară. Mentorii și discipolii vor trebuie să se adapteze pe măsură ce-și găsesc propriul stil de mentorat și preferințe. Totuși pot să-și facă o idee destul de bună despre cum se vor înțelege, încă de la prima întâlnire
Cum și când să termini relația	În cadrul unui program structurat există în mod invariabil un început și un sfârșit. Totuși, unele perechi pot decide să încheie înainte de incheierea formală, când obiectivele au fost îndeplinite, când relația nu mai are energie sau trebuie să fie încheiată din cauza circumstanțelor neprevăzute. Pe de altă parte unele relații continuă chiar și după ce programul s-a terminat. Încă o dată depinde de mentor/ discipol să se pună de acord asupra acestui lucru.

ORDINEA DE ZI TIPICĂ PENTRU PRIMA SESIUNE

- **Introducere (context, experiență, interese comune)**
- **Reguli de bază (ce este acceptail și ce nu)**
- **Obiective (pentru întâlniri și pentru relație)**
- **Revizuirea analizei personale SWOT și asituației curente a angajatului**
- **Discutarea stilurilor de învățare• Întâlniri (timp, locație, frecvență)**
- **Acțiuni (lucruri care trebuie făcute înainte de următoarea întâlnire)**
- **Stabilirea dății următoarei întâlniri**

Dacă întâlnirea funcționează atunci perechea va continua să se întâlnescă, fiind atent și respectâd cele stabilite. Faptul că există structură de urmat în ceea ce privește întâlnirile ajută la construirea încrederii mutuale și la a avea o relație productivă.

Când construiește o relație, mentorul ar trebuie să ia în considerare ajutoare care sunt folositoare la înțelegerea personalității în ansamblu, preferințele și punctele forte ale discipolului. Un asemenea ajutor este modelul Stilurile de învățare VAK.

Modelul sau inventarul stilurilor învățării Vizual-auditiv-chinestetice, abreviat de obicei VAK oferă o cale simplă de a explica și înțelege atât stilul tău de a învăța cât și pe cel al altora.

Visual	A vedea și a citi
Auditory	A asculta și a vorbi
Chinestetic	A atinge și a simți

Deși e important să ținem minte că toți avem o mixtură de puncte forte și preferințe, de obicei este predominant un stil. Dacă mentorul rezlizează că discipolul folosește ma mult limbajul vizual pentru a se exprima sau folosește metafore vizuale atunci mentorul este sfătuit să urmeze același format pentru a crea o relație armonioasă. Un alt ajutor este acela numit Teoria lui Kolb.

Kolb a împărțit persoanele care învață în patru grupe: Activiști, Gânditori, Teoreticieni și Pragmatiști.

Activiști	Indivizi practice care învață din ceea ce fac/prin ceea ce fac/ făcând/punând în practică
Gânditori	Au tendința de a învăța prin observarea altora
Teoreticieni	Le place să învețe cu ajutorul cărților, manualelor, workshop-urilor.
Pragmatiști	Învață din simulări, cazuri de studiu, etc.

FAZE ALE RELAȚIEI DE MENTORAT

Faze ale relației de mentorat

Prima sesiune este poate cea mai importantă pentru că perechea va stabili dacă vor putea lucra împreună sau nu și care vor fi condițiile. Pe măsură ce timpul trece relația se va echilibra pe parcurs ce mentorul/discipolul se vor cunoaște unul pe altul.

Comunicarea eficientă și feedbck-ul bun sunt cheile către reușită și către a te asigura că timpul este folosit eficient. Există trei faze îm orice relație de mentorat: Începutul, relaționare și sfârșitul.

Faze ale mentoratului

ÎNCEPUTUL	RELAȚIONARE	SFÂRȘITUL
Contact inițial	Dezvoltarea relației	Evaluarea procesului
Construirea relației	Evoluția stabilirii scopurilor, planificarea acțiunilor, implementarea și revizuirea	Conștientizarea contribuției
Definirea obiectivelor	Luarea deciziilor	Încheierea și sărbătorirea
Clarificrea rolurilor	Rezolvarea problemelor	Redefinirea relației
Stabilirea scopurilor	Dezvoltarea și creșterea fiecăruia	
Discutarea acordului de mentorat		

MONITORIZAREA ȘI REVIZUIREA

Monitorizarea și revizuirea relației ar trebui să se facă în mod regulat pentru a vedea cum a progresat. În mod ideal după un program de 12 luni, verificarea ar trebui făcută cel puțin o dată la 3 luni.

Revizuirea relației are rolul de a reaminti celor doi (mentor, discipol) scopurile stabilite și abordează orice dificultate. Acest exercițiu de detaliu este o practică bună și îmbunătățește relația.

ÎNTREBĂRI FOLOSITOARE

Ce crezi despre discipol?

Ce funcționează bine și de ce?

Este ceva ce poate fi îmbunătîțit?

Comunicăm în mod eficient?

Cum putem îmbunătăți comunicarea?

Putem optimiza timpul petrecut împeună?

La ce schimbări ar trebui să ne gândim ca lucrurile să funcționeze mai bine?

Căror lucruri acordăm prea mult sau prea puțin timp?

Dacă discipolul păstrează un jurnal al procesului de învățare ar trebui să fie ușor de identificat principalele rezultate și subiectele principale care se învață. Ar trebui de asemenea să fie ușor să se stabilească faza în care se află relația.

Unele programe funcționează pentru o perioadă de timp i sunt legate de anumite rezultate. Totuși, discipolul poate dori să termine relația pentru că obiectivele au fost îndeplinite. Discipolul poate de asemena să dorească să termine relația mai devreme din motive total opuse. Acest lucru se întâmplă când mentorul sau discipolul nu se potrivesc, iar relația se sfârșește. În timp ce mentorul și discipolul ar trebui să discue coordonatorul programului ar trebuie să fie sfătuit pentru a găsi un înlocuitor.

Terminarea relației

O revizuire mult mai formală ar trebui să aibă loc la sfârșitul programului, indiferent dacă scopurile au fost îndeplinite sau nu. Aceasta este o oportunitate de a reflecta asupra rezulatelor, de a sărbători succesele și de a recunoaște procesul de învățare. Cel mai important este ca relația să se termine în condiții amiabile.

Un mic simbol de apreciere poate fi bine-venit în acest stadiu dar nu necesar. Sfârșitul programului nu reprezintă neapărat sfârșitul relației. Multe perechi continuă să lucreze împreună, să se întâlnească poate mai rar și într-un context mult mai informal.

Foarte des în acest stadiu se întâmplă ca discipolii să transmită cunoștințele și abilitățile câștigate, prin a deveni mentori și a intra într-o nouă relație.

PRIMA TA SESIUNE DE MENTORAT

Următoarea schemă este un ghid/instrucțiune pentru a asista structura primei tale întâlniri.

Plan

Acordă timp conceperii planului despre facilitarea/particparea la întâlnirea ta să fii sigur că folosești timpul la maxim și ai beneficii de pe urma întâlnirii.

Înainte de întâlnire ține cont de:

- **Ce așteptări ai de la parteneriatul de mentorat?**
- **Cum vei asigura/manageria așteptările astfel încât ele să fie îndeplinite**
- **Ce sistem de măsură ai/ai nevoie pentru a ști că esti pe drumul cel bun în îndeplinirea așteptărilor?**
- **Ce acțiuni trebuie realizate dacă așteptările tale nu sunt îndeplinite?**

Stadiu	Acțiune
1.	Mulțumește-le prticipanților pentru timpul lor și petrece niște timp construind o legătură (chiar dacă îi cunoști deja)
2.	Cunoașteți-vă unii pe alții Împărtășește o idee generală despre: Trecutul tău Funcția ta Experiența ta Rezultatele cheie, etc
3.	**Discută scopuri** **Mentor** **Discipoli** **Obiective ale relației** **Viziuni pentru viitor** **Obiective personale, de exemplu.formarea unor legături/colaborări în rețea, înțelegerea culturii, etc** **Obiective de business, de exemplu, îmbunătățirea rezulatatelor în zona xxx, cu xxx%** **Scopuri în viață și pasiuni**

Stadiu	Actiune
4.	**Punerea de acord asupra așteptărilor din timpul întâlnirilor** **1 Când vor fi ținute întâlnirile?- momentul zilei, săptămânii, etc.** **2 Cât de des vî veți întâlni? –de două ori pe săptămână, lunar.** **3 Unde vor avea loc întâlnirile?- locație** **4 Cine va organiza întâlnirile?**
5.	**Punerea de acod asupra rolurilor și stabilirea așteptărilor (din partea fiecăruia)** **explorează, împărtășește, discută și pune-te de acord:** **• parteneriat vs. dependență** **• proactiv vs.reactiv** **• mentor, manager principal, relații și roluri ale discipolului** **• susținere personală vs. Managementul performanței** **• dezvolatarea abilităților- cui aparține responsabilitatea?** **• cum susțin așteptările tale scopul general al programului?** **• cum să manageriezi aceste așteptări?**
6.	Stabilește acorduri cu privire la parteneriat Pune-te de acord asupra: • confidențialitații-definiție, nivel, sens • comportament și standarde de comportament • implicări în afara parteneriatului • constrângeri de timp • durata și data de sfârșit al relației de mentorat • alte relații profesionale • accesibilitate • reguli de bază • Feedback • abilități, cunoștințe și experiență care trebuie dezvoltate • monitorizarea performanței • consecințele performnței/non-performanței sau flexibilitatea/neflexibilitatea acordurilor • implicarea managerilor principali în relația de mentorat • monitorizarea utilității relației pentru toți cei implicați • moduri de a ieși din relație dacă nu funcționează • cum/când te aștepți ca relația formală să se termine
7.	Plănuiește următorul pas • ce acțiune este necesară • până când • stabilește data următoarei întâlniri • ia in calcul ceea ce doresti sa obtii pentru urmatoarea intalnire
8.	**Mulțumiri** **• să-și mulțemească reciprocpentru implicare și timp** **• închiderea ședinței**

Mentoratul virtual

Majoritatea sesiunilor între mentor și discipoli sunt realizate într-o combinație între contactul virtual și cel direct. Unele relații de mentorat sunt virtiale complet, majoritatea sunt directe, prin e-mail, conferințe telefonice sau alte forme de comunicare eletronică.

Comunicarea virtuală necesită o abordare diferită față de cea directă.

DE REȚINUT

• dacă sesiunile virtuale sunt frecvente ar fi bine să ai o cameră video și conexiune audio

• cere-i discipolului să-ți trimită ordinea de zi în avans. Sta îți va da oportunitatea să pregătești și chiar să trimiți niște idei înainte.

• ar fi folositor dacă mentorul/discipolul ar putea fi on line în același timp, pentru că sesiunea ar fi mai rapidă

• pentru a evita discuțiile inutile din partea discipolului, fii pregătit să faci în mod frecvent un rezumat

• nu începe discuția direct ci petrece niște timp la începi=utul sesiunii creând o legătură.

• dialogul mentoratului on line poate în mod clar continua după sesiunea principală. Asta îi va da discipolului timp să adune informații și să facă ceva cu privire la action points.

ÎNTREBĂRI FRECVENT ADRESATE

Provocări	Soluții posibile
Lipsa clarității cu privire la rolul tău de mentor	Petrece timp în cadrul unei întâlniri pentru a clarifica rolul tău și al discipolului. Asigură-te ca a înțeles ce poate și ce nu poate oferi mentoratul. Dacă este necesar apelează la coordonatorul programului.
Nesiguranța cu privire la ceea ce ar trebui să ofere relația	Programul de mentorat este formal și structurat. Obiectivele ar trebui să fie clare, dar trebuie să fi stabilit cu discipolul un scop sincer și realist ca scop general al programului și să-l încurajezi pe discipol să-și pună în concordanță obiectivele personale cu cele ale companiei. Dacă nu cunoști bine aceste obiective coordonatorul ți le poate prezenta pe scurt. De asemenea trebuie să fii sigur că ești de acord cu ordinea de zi a fiecărei sesiuni și că discipolul se implică în acțiunile clar stabilite la sfârșitul fiecărei întâlniri. Acestea pot fi apoi acțiuni pe care le poți continua/duce la bun sfârșit la următoarea întâlnire.
Discipolul are un rol pasiv în relație și așteaptă toate răspunsurile de la mentor	Dacă ești obișnuit să le spui oamenilor ce să facă e posibil ca stilul tău de mentorat să fie prea directiv. În acest caz va fi nevoie să re-evaluezi cum abordezi relația și să primești mai multe instrucțiuni. În general mentorii ar trebui să asculte de 2 ori mai mult decât vorbesc. Dacă simți că te implici mai mult în relație decât discipolul ia în considerare să devii mai pasiv. Dicipolii învață cel mai bine prin stabilirea propriei ordine de zi, prin găsirea propriilor soluții în ritmul impus de ei și din greșelile lor.
Mentorul și discipolul nu au multe interese comune.	O ablitate cheie a mentoratului este legătura, care ajută la consolidarea încrederii și a relației și poate fi descrisă ca un fundament solid pe care se bazează parteneriatul de mentorat. Ca mentor, ar trebui să petreci mai mult timp încercând să-ți cunoști discipolul, înțelegând care sunt pasiunile sale, interesele, hobby-urile sau late interese comune. Dacă observi că relația nu merge bine ia legăttura cu coordonatorul programului pentru a primi sfaturi. Nici tu nici discipolul nu ar trebui să vă simțiți vinovați dacă relația nu funcționează iar experineța poate fi folositoare amândurora pentru a înțelege mai bine ce vreți să obțineți cu ajutorul relației de mentorat.
Mentorul nu găsește timp să-i acorde discipolului	Dacă ai tendința de a amâna sau de a muta ședința în ultimul moment sau dacă este greu pentru discipolul tău să te contacteze pentru a programa întâlniri va părea că nu consideri mentoratul o prioritate. Managerierea timpul este de obicei o problemă dar trebui să-ți amintești că ai intrat în această relație de bună-voie. Fără îndoială mentoratul este un angajament –dar este și o experiență de dezvolatre și de a învăța pentru ambele părți. Dacă este posibil evită să stabilești sesiunile de mentorat imediat după alte întâlniri și oferă-ți tip să te gândești la sesiune înainte de a începe. Oferă-ți timp suficient pentru a desfășura sesiune și pentru o duce la bun sfârșit.

ÎNTREBĂRI FRECVENT ADRESATE (CONTINUARE)

Provocări	Soluții posibile
Care este limita până la care îl poți provoca pe discipolul tău?	Răspunsul e simplu-întreabă-ți discipolul. Mulți discipoli se bucură de o provocare bună și simt că relația de mentorat ar tebui să-i ajute să-și lărgească orizonturile. Poți discuta acest aspect ca parte a acordului tău de mentoratdar poși de asemenea să-l aduci în discuție mai târziu când discipolul arată mai multă încredere și relația e mai matură. Faptul că-i cere disicpolului feedback îl va ajuta să fie mai deschis față de tine și să accepte mai bucuros provocările. Amintește-ți să oferi feedback asupra comportamentului pe care l-ai observat în mod special și să creezi un echilibru între pozitiv și negativ. Dacă poți stabilește cu discipolul reultatea măsurabile, supra cărora feedback-ul este oferit mai ușor.
Crearea dependenței între mentor și discipol	La începutul relației discipolul tău poate avea nevoie de mai multă susținere și sfaturi dar, această nevoie va descrește în mod natural pe măsură ce relația de mentorat crește și încrederea discipolului sporește. Încurajează-l să se gândească la opțiuni dar nu alege ce mai bună soluție în locul său. În orice caz, ceea ce este potrivit pentru tine poate fi chiar greșit pentru discipol. Amintește-ți că discipolul trebuie să fie să-și asume responsabilitatea acțiunilor și rezultatelor sale. Gândește-te la întrebările discipolului dacă este cazul și fspune-i clar că nu poți avea un răspuns pentru fiecare problemă. Susține-l în stabilirea ordinii de zi și ăn deciderea propriilor ținte. Pe măsură ce relația se dezvoltă, mărește intervalul de timp dintre sesiuni și încurajează-l să folosească alte resurse disponibile în timpul evoluției parteneriatului.
Incapacitatea de a discuta probleme emoționale	Zonele/ subiectele admise pentru discuții ar trebui stabilite la începutul relației și revizuite mai târziu. Chestiunile personale nu trebuie să fie pe ordinea de zi a mentorului da adesea problemele legate de muncă ascund probleme personale.Mentoratul, prin însăși natura sa scoate adesea aceste probleme la suprafață iarmentorul ar trebui ă fie pregătit să le discute cu discipolul concetrându-se asupra lui/ei. Dacă simți că aceste probleme ar fi cel mai bine abordate de către un consilier spune acest lucru sau cere-i sfatul coordonatorului.
Păstrarea tăcerii cu privire la o problemă care poate afecta serios compania.	Acesta nu este un eveniment neobișnuit și trebuie să-l discuți fie cu sponsorii fie cu coordonatorul. În unele cazuri esti obligat prin lege să acționezi în mod corespunzător. Chiar acest lucru ar trebui să fie stabilit încă de la început și să nu fie o problemă dacă este discutat mai devreme.

CHESTIONARUL DE AUTO-EVALUARE A MENTORULUI (ANEXA 1)

Abilitățile sunt destul de ușor de demonstrat, practicate, realizate și obsservate. Atributele suntt mai mult legate de atitidini decât de abilități, mai dificil de evaluat. Este greu ca cineva să admită că nu le posedă dar este nevoie de o auto-evaluare riguroasă și sinceră. Vă rugăm să răspundeți folosind literele care descriu cel mai bine cât de exactă este afirmația pentru tine. Această analiză este concepută pentru a arăta nevoile și prioritățile unei sesiuni de formare.

A=Excelent B=Bine C=Destul de bine D=Este nevoie de îmbunătățiri

Abilități de management și atribute	A	B	C	D
Căutarea oportunităților de a obține noi abilități, cunoștințe, experință și dezvoltare personală				
Asumarea responsabilității personale pentru rezolvarea problemelor, chiar și a celor pe care nu le creez eu				
A înțelege ceea ce oamenii simt cu adevărat incolo de ceea ce spun				
Dezvoltarea relațiilor positive, cooperare și susținere din partea colegilor				
A fi un initiator, un auto-motivat, a rămâne concentrat si eficient				
Identificare scopurilor dezvoltării personale/profesionale și a modului de obținere a acestora				
A face față stresului, conflictului și presiunii într-un mod pozitiv				
Managerierea superiorilor				
Managerierea colegilor				
Managerierea relațiilor cu clienții				
Contribuirea în mod pozitiv la moralul și spiritual echipei/ companiei				
A aduce recomandări și sugestii mai mult decât a cere răspunsuri				
Managerierea timpului și organizarea priorităților				
Îmbunătățirea continua a ceea ce fac și a modului în care o fac				
Adresarea întrebărilor, constatarea și dezvoltarea nevoilor de dezvoltare ale angajaților				
Monitorizarea și managerierea de proiect				
Planificarea și raportarea				

CHESTIONARUL DE AUTO-EVALUARE A MENTORULUI (CONTINUARE)

Nimeni nu e cunoaște mai bine decât tine! O auto-evaluare sinceră a stadiului actual al vieții și dacă te simți confortabil cu acest aspect este un bun început pentru a decide unde vrei să fii. Vă rugăm să răspundeți folosind literele care descriu cel mai bine cât de precisă este afirmația pentru tine! Această analiză este concepută pentru a arăta cât de comfortabil ești cu tine însuți și cu lumea din jur.

A = Excelent B = Bine C = Destul de bine D = Trebuie îmbunătățit

Echilibrul vieții și personal	A	B	C	D
Am o viață satisfăcătoare în fara muncii				
Sunt într-o formă fizică bună și sunt sănătos				
Viața mea personală nu intră prea des în contact cu munca mea				
Îmi știu adevăratele valori și mă comport conform lor				
Sunt sincer și-mi spun adevărul mie însumi/însămi				
Știu stadiul în care mă aflu în drumul către dezvoltarea mea				
Vin dintr-un loc pozitiv, orientat către soluții				
Nu mi-e frică să fiu remarcat și să fiu în centrul atenției				
Sunt eficient cu privire a mă asigura că mediul meu îmi susține nevoile fizice				
Mă simt confortabil cu faptul că sunt diferit de alții				
Sunt capabil să iau atitudine împotriva lucrurilor pe cre le consider distructive				
I am able to be vocal in opposing things I think are destructive.				
Fac lucrurile așa cum trebuie făcute				
Pot recunoaște și comunica motivele valorilor și credințelor mele				
Pot fiindependent cu alții fără să-mi sacrifice propria autonomie				
Mă simt confortabil să selectez ce-mi place și ce nu în situații noi.				

FORMULRUL DE APLICARE A MENTORULUI (ANEXA 2)

Informații generale

Nume_____Prenume_____

Adresă_____Oraș_____

Telefon_____Mobill_____Email_____

Date angajator

Denumireacompaniei_____

De la_____ la _____ Functia_____

Adresa_____

Oras_____Tel_____ Email_____

_

Numele companiei_____

__

De la_____ La _____ Functia_____

Adresa_____

Oras_____Tel_____ Email_____

_

Educatie **D**iploma/Certificat/Educatie

Liceu_____ _____

Student_____ _____

Studii postuniversitare _____ _____

Instruire & Mentirat_____ _____

Alte cursuri sau abilitati relevante _____

__

FORMULAR DE APLICARE A MENTORULUI (CONTINUARE)

Activități extra-curriculare sau de voluntariat desfășurate în ultimii 5 ani

Activitati extra curriculare_____

Activitati de voluntariat_____

___

Experiente in instuire si mentorat_____

Recomandări profesionale (Alte persoane în afară de rude)

Nume _____ Functia _____

Denumirea companiei_____

Adresa firmei _____

Tel_____ Email_____

Nume_____ Functia _____

Denumirea companiei _____

Adresa firmei _____

Tel_____ Email_____

Recomandări personale (alte persoane decât rudele)

Nume_____ Functia _____

Denumirea companiei _____

Adresa firmei _____

Tel_____ Email_____

DOCUMENTUL DE POTRIVIRE A MENTORULUI (ANEXA 3)

Nume:
Denumirea job:

Dată:
Organizație:

Data nașterii: (opțional):

De ce ai devenit mentor?	
Care sunt abilitățile tale și ce experință ai? (fii cât mai specific)	
Câți ani de experiență ai în doemniul afacerilor?	
Ce fel de comportaent te aștepți să aibă discipolul tău? (e,g curaj, flexibilitate, motivație)	
Ce abilități tehnice ai prefera să aibă discipolul tău? (managementul alimentelor și băuturilor, recepție)	
Care sunt abilitățile tehnice pe care crezi că le poți dezvolta cel mai mult la discipolul tău? (planificarea carierei, prezicerea)	

DOCUMENTUL DE POTRIVIRE A MENTORULUI (CONTINUARE)

Care dintre acești 4 descriptori /cuvânt cifrat te reprezintă? Conștientizare Thomas Internțional©	
Gândindu-te că uneori cele mai bune relații cu discipolii sunt cele cu oameni complet diferiți de noi înșine- care sunt cele 3 tipuri de comportamente pe care ar trebui să le evităm când te potrivim cu un discipol? Subliniați-le pe cele selectate	
Gândindu-te că uneori cele mai bune relații cu discipolii sunt cele cu oameni complet diferiți de noi înșine- care sunt cele 3 tipuri de comportamente pe care ar trebui să le căutăm când te potrivim cu un discipol? Subliniați-le pe cele selectate	
Ce (dacă este cazul) ar trebui să evităm când te potrivim cu un discipol (asta include discipolii de l anumite companii)	
Ești responsabil pentru o echipă ? Dacă da, cîți oameni sunt în echipa ta	
În ce sector lucrezi? Te rugăm să specifici dacă dorești ca discipolul tău să provină din sectorul în care lucrezi sau acest aspect nu are importanță.	

Ești de acord să desfășori sesiuni cu discipolul tău în medie o dată pe lună pe o periaodă de cel puțin 6 luni?	
Preferi să vă întâlniți sau vrei să desfășori programul prin telefon sau să combini aceste variante? În cazul în care vă întâlniți cît de departe ești dispus să călătorești?	
Cum va arăta succesul? Cum vei vrea să te simți la sfârșitul acestui program?	
Ce fel de comportamente te aștepți să afișeze discipolul tău? e.g curaj, flexibilitate, motivație.	
Sunt alte comentarii pe care ai vrea să le faci în acest stadiu sau alte informații adiționale cre pot fi relevante?	

ACORDUL DE MENTORAT (ANEXA 4)

Atât mentorii cât și discipolii vor găsi folositor un acord informal în clarificarea evoluției și așteptărilor. O discuție bazată pe următoarea listă te va ajuta să concepi un astfel de acord. Timpul investit la prima întâlnire va plăti dividendele pe termen lung.

Generalități

Stabilirea așteptărilor

O relație eficientă de mentorat este mereu bidirecțională. Este important ca atât mentorul cât și discipolul să se gândească la așteptările lor înainte de prima întâlnire astfel încât aceste a să fie discutate franc și deschis și apoi verificate la sfârșitul programului. Unde se întâlnesc ambele seturi de așteptări? Dacă nu, de ce?

Confidențialitatea și încredere.

Discipolul va cere reasigurarea că ceea ce se discută va rămâne confidențial și nu va fi folosit în afara relației de mentorat. Atât mentorii cât și discipolii vor găsi folositor un acord informal în clarificarea evoluției și așteptărilor. O discuție bazată pe următoarea listă te va ajuta să concepi un astfel de acord. Timpul investit la prima întâlnire va plăti dividendele pe termen lung.

Ce subiecte sunt justificate pentru a fi discutate

Următorele sunt câteva subiecte de discuție ipotetice:

- A fi capabil să fii propriul tău șef
- Să ai un plan pentru următoii 5 ani. Unde te vezi
- Care este cea mai bună abilitate a ta/ce știi să faci cel mai bine? Cum te poți îmbunătăți?
- Oportunități generale
- Contacte sugerate dacă se cunosc
- Trucuri motivaționale
- O perspectivă asupra provocărilor de marketing
- Cum ar fi dacă? Gânduri
- A învăța din greșeli

Determinarea limitelor în cadrul relației

Atât la nivel personal cât și în ceea ce peivește compania pentru care lucrezi.

ACORDUL DE MENTORAT (CONTINUARE)

Ce se întâmplă dacă ceva merge cum trebuie cum ar fi probleme de personalitate?

Stabilește ce vei face dacă vei observa că nu obții ceea ce ai stabilit. Vei îmcerca să rezolvi tu sau îl vei contacta pe coordonatorul programului?

Procedural

Numărul și frecvența întâlnirilor

Programul prevede un minimum de _____ întâlniri, aproximativ o dată pe lună, între _____ _ și _____ pentru o durată între o oră și o oră jumătate. Totuși, durata întâlnirilor depinde atât de faptul că sunt față în față sau virtual cât și de natura problemelor. Prima ședință ar trebuie să fie mereu față în față.

Locația întâlnirii

Depinde de pereche (discipol și mentor) să decidă unde să se întâlnească. Recomandăm să fiți într-un loc neutru cum ar fi cafeneaua ta preferată sau la recepția unui hotel în apropiere de tine. În orice caz ar trebui să fie o locație destul de liniștită pentrua vă permite să discutați fără a fi întrerupți de zgomot

Cine inițiază întâlnirea

Depinde de discipol să intre prima dată în contact cu mentorul.

MENTOR GUIDE

JURNALUL MENTORULUI (ANEXA 5)

Discipol _____

Data intalnirii _____

Subiecte discutate _____

_____

_____

Ce s-a intamplat?_____

_____

_____

Concluzii/rezultatele invatarii _____

_____

_____

Nevoi de dezvoltare?_____

_____

_____

Ati fi putut obtine rezultate mai bune? Cum?_____

_____

_____

Note_____

_____

_____

_____

ÎNREGISTRAREA SESIUNII DE MENTORAT (ANEXA 6)

Discipol_____ Mentor_____

Sesiunea1_____ Data _____

_

Persoana/telefon/email_____ Durata_____

Ce s-a intamplat?_____

_____

Subiecte discutate _____

_____

_____

Acțiuni stabilite Realizate? Rezultate

1._____ _____

_____ _____

2._____ _____

_____ _____

3._____ _____

_____ _____

Note_____

_____

_____

_____

_____

Data si locatia urmatoarei intalniri _____

INIȚIATORII CONVERSAȚIEI (ANEXA 7)

Mai jos sunt sugerate câteva întrebăr pentru a te ajuta să ai o conversație productivă despre mentorat. Poate ai vrea să revizuiești aceste întrebări și să te gândești cum ai răspunde sau ai aborda aceste puncte la următoarea întâlnire.

Mai jos sunt sugerate câteva întrebăr pentru a te ajuta să ai o conversație productivă despre mentorat. Poate ai vrea să revizuiești aceste întrebări și să te gândești cum ai răspunde sau ai aborda aceste puncte la următoarea întâlnire.

Generalități
- **Ce acțiune ai pus în aplicare de la ultima noastră întâlnire?**
- **Ce vrei să obții de la această întâlnire?**
- **Cât de folositoare a fost acestă întâlnire? Ți-a satisfăcut nevoile?**
- **Ar fi de ajutor să vorbim despre această problemă și la următoarea întâlnire?**
- **Ce vom face de acum înainte?**

Scopuri în carieră
- Ce zone ai vrea să dezvolți și de ce?
- Ce scopuri ai pentru viitor?
- Ce faci acum sau ai nevoie să faci pentru a obține aceste scopuri?
- Cum te pot ajuta?

Abilități și cunoștințe
- Care consideri că sunt cele mai puternice aptitudini?
- Ce abilități și cunoștințe te-ar ajuta să îndeplinești așteptăile rolului tău?
- Ce trategii implementezi pentru a mangeria prioritățile de concurență ale rolului tău?

Rezolvarea problemelor
- **Ce probleme/ chestiuni întâmpini la acest moment?**
- **Ce ai făcut până acum să abordezi aceste probleme?**
- **Ce rezultate ai obținut?**
- **Ce obstacole ai întâlnit?**
- **Ce opțiuni ai?**
- **Dorești ajutor sau sugestii de la mine?**

MENTOR GUIDE

REZOLVAREA PROBLEMELOR (ANEXA 8)

Pas 1: Defineste problema

Care este problema la care vrei să lucrezi?_____

_____

_____

De ce este asta o problema si este de fapt problema sau indiciul ?_____

_____

_____

Redefineste enuntul problemei tale _____

_____

_____

Pas 2: Definește ce s-ar întâmpla dacă ai reușit să rezolvi problema

_____

_____

_____

_____

Pasul 3: ce alegeri / alternative am?_____

_____

_____

Identifica primele 2 sau 3 alegeri_____

_____

_____

_____

GHDUL DISCIPOLULUI

CAPITOLUL **3**

MENTEE GUIDE

INTRODUCERE

Toată lumea are nevoie de un mentor spunea profesorul David Clutterbuck în 1985 când mentoratul ca tehnică de management a început să se dezvolte în această parte a oceanului.

O relație eficientă de mentorat este una ăn cae atât mentorii cât și discpolii au abilități de bază și tipul potrivit de valori care să- i susțină.

Multe lucrări de specialitate vorbesc despre rolul și abilitățile mentorului. A fi un bun dicipol totuși este esențial pentru a scoate ce este mai bun din relație, a fi concentrat pe obiective și a avea așteptări realiste. Acest ghid încearcă să acopere această lipsă și să ofere sfaturi folositoare pentru oricine se pregatește pentru o relație de mentorat, fie ea formală sau informală.

Dinamica fiecărei relații de mentorat este diferită pentru că fiecare se desfășoară în contexte diferite influențând comportametul mentorului/discipolului, procesul și în final rezultatul.

Echilibrul relației se poate baza mai mult pe mentor (stilul directiv) sau mai mult pe discipol (stilul non-directiv). Acest ghid a fost scris dintr-o perspectivă neutră cu un echilibru mai egal, din moment ce relația este despre învățare reciprocă și împărtășire.

Reponsabilitatea pentru procesul de învățare este totuși în mâinile discipolilor, iar răspunsul lor la provocări și expansiune dar și la la încurajări și suport este ceea ce poate determina succesul sau eșecul relației.

Sperăm că vei porni în această artă a fi discipol cu minte deschisă și că vei învăța să devii un discipol bun și îți vei dezvolta abilitățile pentru a deveni un bun mentor.

TOATĂ LUMEA ARE NEVOIE DE UN MENTOR

Când este nevoie de mentorat?

Există momente în viață și la job când beneficiem de experiență, înțelepciune și cunoștințele oamenilor care au fost în situații similare. Dacă ești în căutarea unei astfel de persoane, atunci cauți un mentor. Majoritatea mentorilor sunt profesioniști, oameni cu experiență considerabilă într-un sector sau în mai multe, de cele mai multe ori având formate abilități de mentor. Aceștia aleg să devină mentori pentru că doresc să-i ajute pe alții prin a le împărtăți experiența lor si prin a-i ajuta pe discipolii lor să găsească soluții la problemele lor, urmându-i de-a lungul unui plan de acțiune.

Conform unui raport publicat de CIPD (Institutul Autorizat de Dezvoltare Personală) unul din cinci directori executivi spun că faptul că au avut un mentor a fost esențial pentru succesul lor.

Tinerii absolvenți raportează faptul au reușit să se obișnuiacă în cadrul organizației cu ajutorul colegilor mai experimentați. Chiar și cei care se apropie de pensionare au fost ajutați în acest stadiu greu al vieții lor de către oameni care mai trecuseră prin asta. În cadrul unui mediu de muncă există multe situații când ajutorul unui mentor ar fi binevenit.

SITUAȚII TIPICE

• Începerea unui nou job când se așteptă de la tine să fii speriat

• Asumarea unui nou rol sau unei noi responsabilități sau un nou job într-o altă întreprindere în care ai puțină experiență, dar unde trebuie să câștigi abilități și experiență în mod rapid.

• Când ai nevoie de o auto-evaluare personală pentru a-ți stabili punctele slabe și punctele forte și te gândești la ce ar trebui să faci pentru a atinge potențialul tău maxim.

• Când te străduiești să obții o nouă promovare

• Când ai nevoie să-ți pui gândurile în ordine, strategiile și planurile pentru a merge mai departe

• Când te străduiești cu anumite abilități și performanțe și vrei să le îmbunătățești.

• Când simți te-ai plafonat în carieră și vrei să explorezi opțiuni

Vrei să devii discipol?

În cele mai multe programe formale coordonatorul va selecta discipolii pentru că recrutarea depinde în mare parte de obiectivele programului. În programele informale de obicei discipolul își selectează mentorul dintr-o bancă de mentori sau dintr-o listă pusă la dispoziție de departement sau de Resurse Umane.

Dacă nu există programe de mentorat disponibile în cadrul organizației, discipolii aspiranți pot solicita serviciile unui mentor din organizație, o persoană pe care au găsit-o ca fiind potrivită pentru nevoile lor și pentru circumstanțele respective. Deși acest lucru nu este neobișnuit, nu se întâmplă foarte des. Ceea ce unii discipoli aspiranți tind să facă este să exploreze rețelele externe de muncă și contactele personale, să obțină recomandări de la grupuri de profesioniști și de afaceri, un ansamblu de proceduri de formre și învățare și camere de comerț sau să caute sfaturi de la mentori profesioniști care sunt plătiți pentru serviciile lor.

Vitală pentru discipolii aspiranți este decizia referitore la de ce vor să intre într-un program de mentorat, ce vor să obțină din relația de mentorat și dacă au abilitățile potrivite, atributele și cunoștințele care ar face relația să aibă sens nu doar pentru ei dar și pentru mentori și organizație.

Oamenii care intră într-un program de mentorat o fac din diverse motive dar cel mai des pentru a câștiga susținere personală, pentru a fi ajutați în carieră, pentru a depăși dificultățile sau pentru a profita de oportunutățile. Indiferent de scop , având în vedere că mentoratul se referă în pricipal la învățare și dezvoltare este esențial ca discipolul să fie proactiv, pzitiv și să-i placă relația în general.

Vrei ca managerul tău să-ți fie mentor?	Un număr mare de discipoli recunosc faptul că managerii sau mangerii lor principali ar putea să le fie mentori. Deși mulți mnageri recunosc valoare mentoratului și ar fi pregătiți să fie mentori ar fi mai bine ca discipolii să nu fie combinați cu managerii lor. Asta are legătură în mare parte cu dificultățile de a păstra confidențialitatea și a nu-i inhiba pe mentori.
Mentorat, instruire sau consiliere?	Un număr de disicipoli apiranți pot considera că mentortul se suprapune cu instruirea și consiliere. În practică, un mentor poate aborda ambele variante. În circumstanțe de afaceri mentoratul se suprapune adesea cu instruirea pentru că se bazează în general pe obținerea performanței. Problemele mai personale pot fi rezolvate când discipolul a câștigat sufiecientă încredere în mentor. Asemena chestiuni pot ajunge câteodată la limita consilierii. Dacă se întâmplă asta, un semnal de alarmă apare din partea mentorului care-l ghidează pe discipol către o altă sursă de ajutor.

Rolulul și responsabilitățile tale

Valorile care susțin mentoratul sunt de așa natură încât responsabilitățile sunt împărtășite de către toți cei implicați în proces. Încrederea, onestitteа și confidențialitatea sunt fundamentale pentru o abordare etică a mentoratului.

Toate reponsabilitățile listate sunt destul de bine definite, dar cea mai importantă și fundamentală responsabilitate și rol al fiecărui discipol este de a realiza mare parte a procesului învățării. Fără acestă dedicare mentoratul ar fi nefolositor.

RESPONSABILITĂȚILE DISCIPOLULUI

• Să respecte confidențialitatea și informațiile personale oferite de mentor. Ar fi foarte stânjenitor și lipsit de respect dacă informațiile ar deveni publice!

• Să conștientizeze că timpul și energia mentorului sunt prețioase și că ar trebui folosite cu înțelepciune având grijă să fie punctual și să participe la întâlniri în locul și la ora stabilite sau cel puțin să anunțe în cazul unei amânări neașteptatea dar necesare.

• Să se aștepte ca procesul de mentorat să provoace câteodată sentimente puternice și emoții care nu ar trebui folosite împotriva mentorului.

• Să fie gata să preia managementul relației prin stabilirea ordinii de zi și a locului și orei de întâlnire.

• Să fie pregătit pentru a fi provocat și să-l provoace pe mentor astfel încât să creeze un dialog benefic reciproc.

Exploatarea maximă a mentoratului prin	
A deveni conștient de stilurile de învățare preferate	Există multe abordări ale învățării. De-a lungul anilor oamenii dezvoltă preferințe pentru modul în care învață. Unii pot învăța mai bine privindu-i pe alții, alții citind manuale sau cărți și alții pot pune în practică teoria prin a acționa mai întâi. Discipolii ar tebui să fie conștineși de multiplele abordări ale învățării. Ar trebui să identifice stilurile lor preferate și să le discute cu mentorii lor. Aprecierea stilului cuiva înseamnă atingerea obiectivelor cuiva mai repede și având un progrea mai rapid.
A învăța și a te purta ținând cont de feedback	Un mentor cu abilități dezvoltate este acela care oferă feedback constructiv în mod regulat. A fi tenți la punctele noastre slabe sau a primi feedback despre ce facem și cum facem este extrem de valoros. Mentorii observă aspecte ale noastre pe care noi nu le vedem. Cum reacționează, învață și se comportă discipolul de pe urma feedback-ului este esențial. Învățarea apare când feedback-ul este înțeles, explorat și are sens pentru discipol.
A reflecta și a înregistra procesul tău de învățare	Reflecția îi ajută pe oameni să învețe din greșeli și să maximizeze succesele. Reflecția este parte a procesului de învățare. A avea o înregistrare formală (jurnalul învățării) sau informală (jurnal de însemnări) a experiențelor cheie, comportamentelor și procesului învățării poate fi de neprețuit mai ales când se evaluează relația și progresul realizat.

Relația cu mentorul tău

Mentoratul este la bază o relație între doi indivizi așadar este de o mare importanță să se stabilească o legătură între cei doi. Prima întâlnire, mai ales dacă este față în față poate fi un pic descurajatoare pentru unii discipoli. Organizațiile care vor să aibă un oarecare control asupra programului și a relației le pot cere mentorilor/discipolilor fie să se întâlnească într-un context soacial pre-stabilit de către companie/organizație sau să folosească un mediator ca ghid pe parcursul procesului.

Totuși, de cele mai multe ori perechea va decide când și unde să se întâlnească. Prima întâlnire este într-adevăr crucială, este despre a se cunoaște unul pe altul, a verifica dacă chimia funcționează, a găsi lucruri comune și a stabili regulile de bază prin parcurgerea acordului de mentorat.

ORDINEA DE ZI TIPICĂ A PRIMEI ÎNTÂLNIRI

- Prezentările (tcontext, experiență, interese comune)
- Reguli de bază (ce este admis și ce nu)
- Obiective (pentru întâlnire și pentru relație)
- Revizuirea situației curente a discipolului și analizei personale SWOT
- Discuție cu privire la stiluril de învățare
- Când, unde și cât de des să aibă loc întâlnirile
- Acțiuni (lucruri care trebuie făcute înainte următoarei întâlniri)
- Data următoarei întâlniri

Dacă prima întâlnire funcționează atunci perechea va continua, fiind atenți și respectuoși cu ceea ce au stabilit.

Având o structură de urmat pentru întâlniri ajută perechea cu pregătirea, pentru construrirea încrederii mutuale și pentru a avea o relație productivă.

Definirea așteptărilor

Unii discipoli trec cu vederea acest aspect important al acordului de mentorat. Definirea așteptărilor și monitorizarea lor în mod regulat este importantă pentru a evita dezamăgirea și a întări relația.

AȘTEPTĂRILE DISCIPOLULUI

- Să fie ascultat și să-i fie arătată bunăvoința de înțelege lucrurile din punctul lui de vedere
- Să câștige cunoștințe despre modul de funcționare a organizației.
- Mentorul să respecte chestiunile de confidențialitate.
- Să fie provocat și să se dezvolte, să gândească mai profund și pote să învețe să fie mai ambițios.
- Mentorul să respecte programările și acordul de mentorat
- Un nivel de prietenie pentru că discipolul simte nevoia să fie confortabil cu mentorul.
- Obținerea feedback-ului onest și cosntructiv cu privire la abilitățile personale care poate au nevoie de îmbunătățiri.
- Mentorul să fie un consultant care să ofere idei răsunătoare
- Să îl pregătească pentru o poziție/ funcție mai mare sau să-l ajute să avanseze către următorul nivel în doemniul său.
- Să te ajute să-ți transformi scopurile carierei sau să stabilești altele noi.
- Să te ajute să identifici practici și metode prin care să faci ceva mai eficient și efectiv cum ar fi procedurile și procesele operaționale.

A lucra unu-la-unu cu un profesionist cu experiență în afaceri te poate ajuta să-ți scurtezi linia/diagrama învățării și-ți oferă avantajul de care ai nevoie pentru a fi promovat, a negocia și a finaliza o înțelegere, a câștiga un avantaj competitiv, a-ți oferi încredere și siguranță spre a face următorul pas sau pur și simplu să te ajute să fii mai fericit și mai satisfăcut în viață.

AȘTEPTĂRILE MENTORULUI

• Discipolul să se pregătească pentru relația de mentorat

• Discipolul să managerieze relația de mentorat

• Discipolul să-l provoace pe mentor într-un mod constructiv astfel încât să construiască o relație reciprocă interesantă și plină de beneficii

• Discipolul să folosească timpul mentorului cu grijă

• Discipolul să ofere feedback constructiv despre calitatea relației și despre eficiența feedback-ului.

Abilitățile esențiale, cunoștințele și valorile discipolului

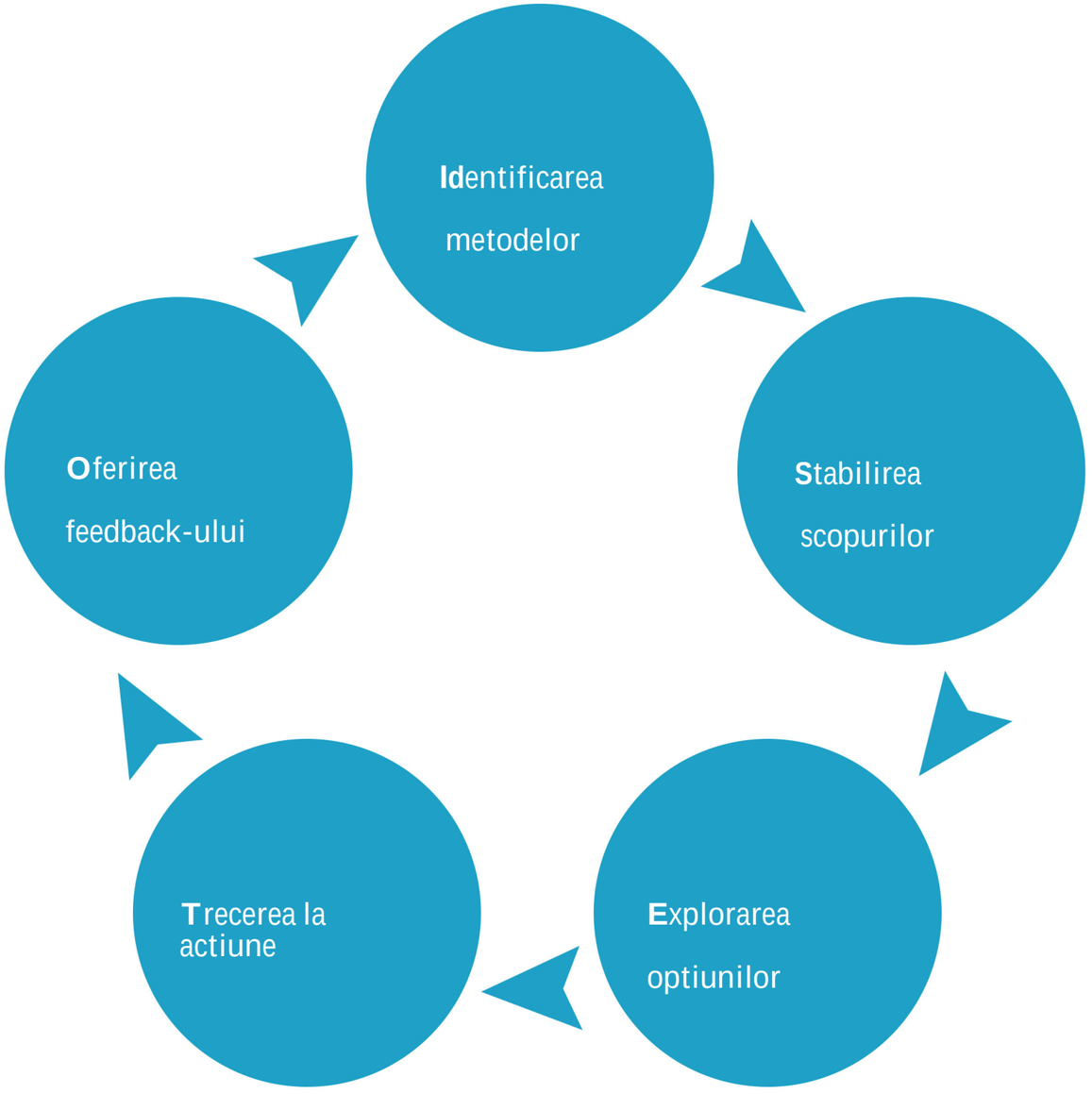
Succesul unei relații de mentorat depinde în mare parte de abilitățile, cunoștințele și valorile participanților. Discipolii au nevoie să-și acceseze inteligența emoțională pentru a duce relația la un nivel mai profund și plin de sens.

Au de asemenea nevoie să acapareze toate valorile mentoratului și beneficiile sale potențiale.

Abilități	
Abilități interpersonale	• O bună comunicare și prezentare • Abilitatea de a-i transmite mentorului genul de ajutor necesar • Să fie pregătit să iasă din zona de confort
Inteligență emoțională	• Auto-conștientizare • Curaj emoțional • Sesibilitate • Motivație • Intuiție • Implicare/Dedicare
Reflecție	• Abilitatea de areflecta la procesul de învățare între întâlniri • Monitorizarea și revizuirea relației și rezultatelor
Ascultare	• Să asculte cu atenție și să ia notițe când este cazul
Adresarea întrebărilor	• Să folosească întrebările pentru a-l face pe mentor să explice detaliat atunci când este cazul
Oferirea și primirea feedback-ului	• Abilitatea de a evalua opțiuni • Acceptarea în mod critic a feedback-ului • Oferirea feedback-ului regulat mentorului • Dezvoltarea abilității de auto-critică

Experiență	
Abilități și cunoștințe	• Abilități puternice de organizare • Cunoștințe de calculator • Cunoașterea scopurilor și obiectivelo • Capacitatea de a primi criticile în mod pozitiv
Educație	• Studii potrivite • Entuziasm și interes pentru profesie/job/sector

Valori	
Valori personale	• Să creadă în puterea mentoratului • Să considere mentoratul provocator și amuzant • Dedicat învățării și dezvoltării personale • Comportament etic • Integritate și deschidere • Respect pentru mentori și pentru alții
Credibilitate	• De încredere în ceea ce privește rescpectarea acordurilor și a programărilor • Disponibilitatea de a asculta feedback-ul
Viziune	• Să aibă o viziune a viitorului • Să aibă o viziune despre cum poate ajuta mentoratul • Să aibă potențial pentru succesiune



Pasul 1 - identificarea nevoilor

Mentoratul formal/structurat apare când oragzanizația decide că mentoratul ar fi tipul potrivit de intervenției pentru o anumită problemă, fie că se face pentru păstrarea angajaților șie pentru a oferi susținere pentru învățare și dezvoltare.

Interventiile de mentorat	
DE DEZVOLTARE	de obicei discipolii au nevoie să obțină un fel de schimbare pe parcusul vieților lor profesionale. E posibil să fie nevoie să obțină un mare nivel de conștientizare și înțelegere alături de nevoia de a aborda probleme dificile și câteodată incomode. Ei pot avea nevoie de invatare rapida pentru a dobandi incredere si siguranta pentru a face urmatorul pas
PLANIFICAREA CARIEREI	mulți discipoli e posibil să nu știe ce fel de carieră doresc să urmeze și ce posibilități există pentru ei. Un mentor fie apelează la cunoștințele organizației sau ale domeniului pentru a-l ajuta pe discipol să identifice anumite căi ale carierei și oportunități de muncă sau cum să maximizeze fiecare oportunitate de muncă pentru a obține cele mai bune rezultate.

Pasul 2 Stabilirea scopurilor

Odată ce nevoile au fost identificate mai trebuie doar să fie stabilite scopurile. Existența clarității scopului final va determina succesul relației. Definirea scopurilor nu este mereu o sarcină ușoară, dar este punctulde plecare al oricărei acțiuni o vei face cu mentorul tău.

Organizațiile sunt obișnuite cu o cultură bazată pe rezultate în timp ce indivizii tind să rezolve problemele mai degrabă decât să obțină ceea ce vor/au nevoie. Abilitățile de ascultare și de adresare a întrebărilor ale mentorului sunt esențiale în ajutarea discipolului la clarificarea scopurilor și obiectivelor.

ÎNTREBĂRI CARE POT SĂ-ȚI FIE ADRESATE

- **Care sunt scopurile tale?**
  - Să crești cifra de afaceri a departamentului cu 10% în următorul an financiar
  - Să creezi evenimentele din cadrul legăturilor de afaceri mai eficiente
  - Să acumulezi cunoștințe mai ulte în marketingul online.

- Care sunt provocările pe care le înfrunți ca director adjunct?
  - Echilibrul muncă/viață
  - Lipsa motivației
  - Dificultăți cu rețeaua de suport

- **Descrie scopul sau problema ta**
  - Să fii promovat în funcția de director în următorii 2 ani
  - Să reduci costurile de marketing cu 20% folosind mai multe metode online

Pasul 3 Explorează opțiunile

După ce nevoile și scopurile au fost clarificate se pune problema explorării tuturor opțiunilor posibile pentru a aborda/rezolva problemele. Ar fi bine să se facă o listă a posibilelor opțiuni, apoi să le descrii și să evaluezi plusurile și minusurile fiecareia.

Acest tip de întrebări pe care le poate pune mentorul tău au scopul de a te ajuta să vezi care ar fi cea mai bună opțiune, chiar dacă asta ar însemna să alegi status quo-ul și să te ajute să iei în considerare faptul că chiar dacă o opțiune nu poate părea interesantă în prezent pot exista beneficii care nu sunt vizivile imediat dar care vor fi în viitor.

ÎNTREBĂRI CARE ȚI SE POT ADRESA

- Arucă o privire generală asupra opțiunilor tale și vezi dacă ar putea exista o soluție mai bună
- Ai mai fost într-o situație similară în trecut? Cum ai reacționat?
- Care sunt tiparele de succes din viața ta și de la locul tău de muncă?
- Cunoști pe cineva care a manageriat cu succes acest gen de provocare?
- Cine ar fi punctul tău de oprire?
- Care este planul tău de rezervă?

Pasul 4 Treci la acțiune

Acum este momentul să decizi asupra sarcinilor discutate cu mentorul tău. Poți începe prin definirea planului tău de acțiune și apoi să stabilești pașii ce trebuie urmați pentru îndeplinirea planului de acțiune.

ÎNTREBĂRI POSIBILE CARE ÎȚI VOR FI ADRESATE

- Când vrei să începeți?
- Ce poți face pentru a obține mai reprede realizări?
- Fă o listă a sarcinilor și un orar potrivit
- Fă o verificare a realității- cât de mult dorești să urmezi această opțiune? În ce măsură crezi că-ți vei atinge scopul/obiectivul?
- Ce poți face pentru a obține niște realiări mai rapid?

Pasul 5: Primirea feedback-ului

Unul dintre cele mai importante aspecte ale relației de mentorat este feedback-ul oferit de mentor discipolului. Tutuși, mentorii vor considera bine-venit orice feedback cu privire la stilul lor de mentorat și la eficiență.

Acordul de mentorat și prima sesiune

Stabilirea condițiilor relației în detalie la prima întâlnire față-în-față va face relația mai puternică și productivă. Totuși, acordul asupra condițiilor relației nu se referă la stabillirea unui acord formal. La prima întâlnire ar trebui să aibă loc o discuție onestă și deschisă despre informații personale și experiențe, care te va ajuta să contruiești încrederea și relația.

Ambii parteneri ar trebui să ajungă la o înțelegere cu privire la motivul pentru care vor lucra împreună, ce vor să îndeplinească și cum vor obține asta. Iată o listă cu subiectele care trebuie să fie discutate la prima întâlnire.

Un model de acord este inclus în ghid/toolkit. Acest acord poate fi foarte ușor adaptat să se potrivească caracteristicilor fiecărei relații.

Subiecte de discuție

Scopul/rile relației	Este monetul potrivit pentru a discuta ceea ce a fost mai sus denumit ca stabilirea scopurilor. Mentorul ar trebui să constate dacă poate să-l ajute pe discipol să obțină acele scopuri.
Responsabilitățile fiecărui partener, inclusiv oferirea timpului/time commitment	Lipsa timpului este motivul cel mai des menționat pentru eșecul unei relații de mentorat. Atât mentorul cât și discipolul trebuie să înțeleagă că începerea unei relații de mentorat necesită o disponibilitate a timpului. Orice preocupare ar trebui abordată în acestă fază iar parametrii ar trebui stabbiliți foarte clar pentru a evita orice dezamăgire.
Logistica relației	Cum, când și unde se vor desfășura întânirrile și sesiunile de comunicare/dialogurile.
Așteptările mentorului și ale discipolului	O relație de mentorat este bidirecțională, așadara așteptările din ambele părți ar trebui exprimte și verrificate în mod regulat.
Ce subiecte sau probleme sunt în afara scopului relației	Problemele profesionale care ar putea apărea într-o relație de mentorat ar putea include de la probleme de strategie până la cele de marketing și colaborarea în rețea, de la griji de natură etică până la cele de natură morală sau alte probleme mai practice. Problemele personale sunt de obicei spuse în mod deschis deși unele companii pot descuraja această practică. Până la urmă depinde de mentor/discipol să se pună de acord cu privire la ce este sau nu în afara limitelor.
Cum să procedezi cu informațiile confidențiale	Din cauza naturii relației însăși confidențialitatea și conflictele de interese pot fi probleme delicate și complexe. De asta este important să se stabilească și să se recunoască ce este important, încă de la început.

Subiecte de discuție	
Cum să se rezolve obstacolelel și problemele dintre mentor și discipol?	O nepotrivire poate exista și problemele pot apărea pe parcursul relației . Într-o relație deschisă și onestă aceste probleme ar putea fi aplanate, dar perechea se poate adrea și coordonatorului pentru a cere ajutor. Problemele tipice care tins să apară au legătură cu faptul că mentroul este prea ocupat și inaccesibil sau cu inabilitatea sa de a avea de-a face cu problemele discipolului sau din cauza lipsei totale de chimie dintre cei doi.
Cum și când să se termine relația?	În cadrul unui program de mentorat structurat există în mod invariabil un început și un sfârșit. Totuși unele perechi pot decide să termine relația înainte de sfârșitul formal, atunci când obiectivele au fost îndeplinite sau când relația nu mai este animată sau trebuie încheiată din cauza unor circumstanțe neprevăzute. Pe de altă parte unele relații continuă chiar și dupa încheierea progrmului. Încă o dată, depinde de mentor/dicipol să se pună de acord asupra acestui aspect.

Faze ale relației de mentorat

Prima sesiune este poate cea ma importantă pentru că perechea va stabili dacă vor fi capabili să lureze împreună și care vor fi condițiile. Pe măsură ce timpul trece, relația își va găsi propriul echilibru pe măsură ce mentorul/discipolul se vor cnuoaște mai bine unul pe altul.

Comunicare eficientă și feedback-ul potrivit sunt cheile pentru a face relația să funcționeze și pentru a se asigura că timpul este folosit efectiv și eficient. Există 3 faze ale oricărei relații de mentorat- începutul, relaționarea și încheierea.

Fazele mentoratului		
Începutul	**Relaționarea**	**Încheierea**
-contact inițial	**-dezvoltarea relație**	-evaluarea evoluției/ desfășurării
-construirea legăturii	**-desfășurarea stabilirii scopurilor, planificarea acțiunilor, implementarea și revizuirea**	
-definirea obiectivelor		-conștientizarea contribuției
-clarificarea rolurilor	**-luarea deciziilor**	
-stabilirea scopurilor	**-rezolvarea problemelor**	-încheierea și sărbătorirea
-discutarea acordului de mentorat	**-dezvoltare și creștere pentru ambele părți implicate**	-redefinirea relației

Mentoratul și revizuirea

Monitorizarea și revizuirea relației ar trebuie făcute în mod regulat pentru a evalua cum progrseză relația. În mod ideal, pe parcursul unui program de 12 luni evaluarea situației reale ar trebui să fie făcută cel puțin o dată la 3 luni.

Revizuirea relației le amintește celor două părți implicate scopurile și abordează orice dificultate. Aceată îmbunătățire este o bună practică și duce la evoluarea relației.

ÎNTREBĂRI CARE TREBUIE ADRESATE

- Ce cred despre mentorul meu?
- Ce funcționează bine și de ce?
- Este ceva ce poate fi îmbunătățit?
- Comunicăm eficient?
- Cum putem îmbunătăți comunicarea?
- Putem optimiza timpul petrecut împreună?
- Ce schimbări ar trebui să facem ca lucrurile să funcționeze mai bine?
- Cu ce petrecem prea mult timp sau prea puțin?

Dacă discipolul ține un jurnal sau un carnet cu însemnări ar trebui să fie ușor de identificat principalele rezultate și punctele învățării. Ar trebui să fie de asemenea ușor de stabilit stadiul relației de mentorat.

Unele programe se desfășoară pe o perioadă stabilită de timp și sunt legate de rezultate specifice. Totuși, discipolul poate dori să termine relația pentru că obiecitvele au fost obținute. Discipolul poate dori de asemenea să termie mai devreme dintr-un motiv opus. Asta se întâmplă când mentorul/discipolul nu colaborează în mod armonios iar relația se termină. În timp ce o discuție ar trebui să existe între mentor și discipol, coordonatorul programului ar trebui de asemenea consultat pentru a găsi un înlocuitor.

Conchiderea relației

O revizuire mult mai formală ar trebui să aibă loc la sfârșitul programului, indiferent dacă scopurile au fost îndeplinite sau nu. Aceasta este o oportunitate de a reflecta asupra rezulatelor, de a sărbători succesele și de a recunoaște procesul de învățare. Cel mai important este ca relația să se termine în condiții amiabile.Un mic simbol de apreciere poate fi bine-venit în acest stadiu dar nu necesar. Sfârșitul programului nu reprezintă neapărat sfârșitul relației. Multe perechi continuă să lucreze împreună, să se întâlnească poate mai rar și într-un context mult mai informal. Foarte des în acest stadiu se întâmplă ca discipolii să transmită cunoștințele și abilitățile câștigate, prin a deveni mentori și a intra într-o nouă relație.

Mentoratul virtual

Mentoratul virtual se poate face pe Skype sau telefon, ca versiuni ale unui program de mentorat. Serveste aceluiasi scop ca mentoratul traditional, dar foloseste tehnologia pentru a facilita relatiile de mentorat. Mentoratul este in mod fundamental o relatie stabilita la nivel uman, interpersonal si de valori comune. Unii oameni sustin ca tehnologia altereaza natura relatiei umane, totusi, mentoratul virtual ofera avantaje fata de modurile traditionale de mentorat prin facilitarea interactiunii intre oameni care nu ar putea altfel sa fie intr-o relatie de colaborare. In timp ce comunicarea virtuala contine si riscuri de interpretari gresite si neintelegeri si sacrifica bogatia comunicarii fata-in-fata, fara indoiala serveste mai bine nevoia de instruire, decat absenta unei comunicari unor contacte frecvente intre mentorii / discipolii unei organizatii. Cel mai bun sfat pentru mentori / discipoli ar fi acela de a tine, cel putin, prima sau cea de-a doua intalnire fata-in-fata si sa continue apoi, virtual. Acest lucru va ajuta in construirea increderii si a conlucrarii.

MEMENTO-URI FOLOSITOARE

• petrece timp să te pregătești pentru sesiune gândindu-te la ceea ce trebuie să-l întrebi mai excat pe mentor. Ar fi o idee bună să-i trimiți ordinea de zi cu câteva zile mai devreme pentru a-i da mentorului șansa să se pregătească

• evită să vorbești pe lângă subiect prin a ține seama de timp și a nu te abate de la ordinea de zi.

• nu te lansa direct în subiecte, petrece niște timp la începutul sesiunii stabilind o legătură cu mentorul tău.

• dacă dialogurile virtuale sunt dese poate fi o idee bună să ai o cameră video și dispozitive audio

• ar fi foarte de ajutor dacă mentorul și discipolul ar putea fi on-line în același timp pentru că dialogul ar fi mult mai direct.

• dialogul în cadrul entoratului on-line poate continua în mod clar după discuția principală. Asta îți va da timp să aduni informații și să faci ceva în legătură cu unele dintre punctele de acțiune.

ÎNTREBĂRI ADRESATE DES

Provocări	Soluții posibile
Rolurile și responsabilitățile sunt neclare	Petrece niște timp la prim sesiune să clarifici aceste aspecte și dacă e pune problema, revizuiește acordul de mentorat.
Ai doar o idee vagă în legătură cu ceea ce trebuie să obții	A avea un scop clar, realist pentru sesiunile tale de mentorat este fundamental. Mentorul tău este acolo să te ajute în acest sens. Deși scopurile tale au prioritate ar trebui să ții cont de obiectivele programului. Dacă bibliografia oferită nu este clară întreab-l pe coordonatorul programului.
Îl consideri ineficient pe mentorul tău	Oferă-i mentorului tău feedback constructiv și cere-i să te provoace. Dacă și se pare dificil poți cere ajutor coordonatorilor. E posibil să fie nevoie să dezvolți mai multă insistență pentru a-ți exprima nevoile. Dacă nimic nu funcționează îl poți ruga pe coordonator să-ți găsească pe altcineva.
Mentorul tău îți oferă sfaturi dar nu te încurajează să găsești propriile soluții	În cadrul unei relații de mentorat atât tu cât și mentorul aveți puteri egale și ai tot dreptul să oferi feedback constructiv. E posibil ca mentorul tău să trebuiască să reevalueze abordarea și posibil să mai participe la cursuri de formare.
Există o lipsă de chimie între tine și mentorul tău	Încearcă să găsești modaliăți de îmbunătățire a dialogului și zone de interes comun. Nimeni nu este vinovat dacă o relație nu funcționează și poți folosi experiența pentru a identifica mai clar ce cauți la un mentor. Îl poți ruga pe coordonator să-ți găsească alt mentor.
Tu/mentororul tău nu considerați mentoratul o prioritate, amânând sesiunile în ultimul moment sau găsesc cu greu timp să programeze întâlnirile.	A nu te abate de la datele stabilite ale sesiunilor este un semn de respect și un mod de a te asigura că energia este păstrată. Niciodată nu subaprecia timpul necesar sesiunilor-oferă-ți suficient timp să te pregătești, gândește-te dar de asemenea relaxează-te după o sesiune.

FORMULAR DE APLICARE PENTRU DISCIPOL

Titlu_____ Nume_____ Prenume _____

DOB_____Naționalitate _____

Denumirea job-ului actual_____

Telefon_____ Mobil _____ Firmă

Email_____

(•) Vă rugăm să scrieți numărul de telefon la care puteți fi contactați de către mentorul dumneavoastră

Ați mai avut un mentor până acum?
Da_____ Nu_____

Cum ați descrie mentorul ideal? _____
_____
_____

Ce așteptări aveți de la relația de mentorat? _____
_____
_____

Care credeți că este rolul dumneavoastră în relația de mentorat?_____
_____
_____

Vă rugm să scrtieți 3 obiective cheie pe care doriți să le obțineți pe perioada programului

1. _____
_____

2._____
_____

3._____
_____

Semnătura_____ Dată _____

CHESTIONARUL AUTO-EVALUĂRII DISCIPOLULUI

Abilitățile sunt destul de ușor demonstrate, practicate, realizate și obsservate. Atributele suntt mai mult legate de atitidini decât de abilități, mai dificil de evaluat. Este greu ca cineva să admită că nu le posedă dar este nevoie de o auto-evaluare riguroasă și sinceră. Vă rugăm să răspundeți folosind literele care descriu cel mai bine cât de exactă este afirmația pentru tine. Această analiză este concepută pentru a te face să te gândești la subiectele de discuție cu mentorul tău și la obiectivele tale SMART

A=Excelent B=Bine C=Destul de bine D=Este nevoie de îmbunătățiri

Abilități de mentorat și atribute	A	B	C	D
Căutarea oportunităților de a obține noi abilități, cunoștințe, experiență și dezvoltare personală				
Asumarea responsabilității personale pentru rezolvarea problemelor, chiar și a celor pe care nu le creez eu				
A înțelege ceea ce oamenii simt cu adevărat incolo de ceea ce spun				
Dezvltarea relațiilor positive, cooperare și susținere din partea colegilor				
A fi un initiator, un auto-motivat, a rămâne concentrat și eficient				
Identificare scopurilor dezvoltării personale/profesionale și a modului de obținere a acestora				
A face față stresului, conflictului și presiunii într-un mod pozitiv				
Managerierea superiorilor				
Managerierea colegilor				
Managerierea relațiilor cu clienții				
Contribuirea în mod pozitiv la moralul și spiritual echipei/ companiei				
A aduce recomandări și sugestii mai mult decât a cere răspunsuri				
Managerierea timpului și organizarea priorităților				
Îmbunătățirea continua a ceea ce fac și a modului în care o fac				
Adresarea întrebărilor, constatarea și dezvoltarea nevoilor de dezvoltare ale angajaților				
Monitorizarea și managerierea de proiect				
Planificarea și raportarea				

CHESTIONARUL AUTO-EVALUARII DISCIPOLULUI (CONTINUARE)

Nimeni nu e cunoaște mai bine decât tine! O auto-evaluare sinceră a stadiului actual al vieții și dacă te simți confortabil cu acest aspect este un bun început pentru a decide unde vrei să fii. Vă rugăm să răspundeți folosind literele care descriu cel mai bine cât de precisă este afirmația pentru tine! Această analiză este concepută pentru a arăta cât de comfortabil ești cu tine însuți și cu lumea din jur.

A = Excelent B = Bine C = Destul de bine D = Trebuie îmbunătățit

Echilibrul vieții și echilibrul personal	A	B	C	D
Am o viață satisfăcătoare în afara muncii				
Sunt într-o formă fizică bună și sunt sănătos				
Viața mea personală nu intră prea des în contact cu munca mea				
Îmi știu adevăratele valori și mă comport conform lor				
Sunt sincer și-mi spun adevărul mie însumi/însămi				
Știu stadiul în care mă aflu în drumul către dezvoltarea mea				
Vin dintr-un loc pozitiv, orientat către soluții				
Nu mi-e frică să fiu remarcat și să fiu în centrul atenției				
Sunt eficient cu privire la a mă asigura că mediul meu îmi susține nevoile fizice				
Când iau decizii mă iau și pe mine și pe alții în considerare în mod egal.				
Mă simt confortabil cu faptul că sunt diferit de alții				
Sunt capabil să iau atitudine împotriva lucrurilor pe cre le consider distructive				
Fac lucrurile așa cum trebuie făcute				
Pot recunoaște și comunica motivele valorilor și credințelor mele				
Pot fi interdependent cu alții fără să-mi sacrific propria autonomie				
Mă simt confortabil să selectez ce-mi place și ce nu în situații noi.				

ACORDUL DE MENTORAT

Atât mentorii cât și discipolii vor găsi folositor un acord informal în clarificarea evoluției și așteptărilor. O discuție bazată pe următoarea listă te va ajuta să concepi un astfel de acord.

Timpul investit la prima întâlnire va plăti dividendele pe termen lung.

Generalități

Stabilirea așteptărilor

O relație eficientă de mentorat este mereu bidirecțională. Este important ca atât mentorul cât și discipolul să se gândească la așteptările lor înainte de prima întâlnire astfel încât aceste a să fie discutate franc și deschis și apoi verificate la sfârșitul programului. Unde se întâlnesc ambele seturi de așteptări? Dacă nu, de ce?

Confidențialitatea și încredere.

Discipolul va cere reasigurarea că ceea ce se discută va rămâne confidențial și nu va fi folosit în afara relației de mentorat. Atât mentorii cât și discipolii vor găsi folositor un acord informal în clarificarea evoluției și așteptărilor. O discuție bazată pe următoarea listă te va ajuta să concepi un astfel de acord. Timpul investit la prima întâlnire va plăti dividendele pe termen lung.

Ce subiecte sunt justificate pentru a fi discutate

Următorele sunt câteva subiecte de discuție ipotetice:

- A fi capabil să fii propriul tău șef
- Să ai un plan pentru următoii 5 ani. Unde te vezi
- Care este cea mai bună abilitate a ta/ce știi să faci cel mai bine? Cum te poți îmbunătăți?
- Oportunități generale
- Surse potențiale de informare
- Contacte sugerate dacă se cunosc
- Trucuri motivaționale
- O perspectivă asupra provocărilor de marketing
- Cum ar fi dacă? Gânduri
- A învăța din greșeli

Determinarea limitelor în cadrul relației

Atât la nivel personal cât și în ceea ce privește compania pentru care lucrezi.

ACORDUL DE MENTORAT (CONTINUARE)

Ce se întâmplă dacă ceva merge cum trebuie cum ar fi probleme de personalitate?

Stabilește ce vei face dacă vei observa că nu obții ceea ce ai stabilit. Vei îmcerca să rezolvi tu sau îl vei contacta pe coordonatorul programului?

Procedural

Numărul și frecvența întâlnirilor

Programul prevede un minimum de _____ întâlniri, aproximativ o dată pe lună, între _____ și _____ pentru o durată între o oră și o oră jumătate. Totuși, durata întâlnirilor depinde atât de faptul că sunt față în față sau virtual cât și de natura problemelor. Prima ședință ar trebuie să fie mereu față în față.

Locația întâlnirii

Depinde de pereche (discipol și mentor) să decidă unde să se întâlnească. Recomandăm să fiți într-un loc neutru cum ar fi cafeneaua ta preferată sau la recepția unui hotel în apropiere de tine. În orice caz ar trebui să fie o locație destul de liniștită pentrua vă permite să discutați fără a fi întrerupți de zgomot.

Cine inițiază întâlnirea

Depinde de discipol să intre prima dată în contact cu mentorul.

PLAN DE MENTORAT

Data_____ Nume_____

Care sunt obiectivele _____

_____

_____

Cum ma poate ajuta mnetorul sa-mi ating obiectivele? _____

_____

_____

Ce mai doresc sa obtin cu ajutorul relatiei de mentorat?_____

_____

_____

Cat de implicat sunt in procesul de mentorat? _____

_____

_____

Data revezuirii partiale _____

Esti la timp cu atingerea obiectivelor?_____

_____

Data revizuirii finale_____

Ti-ai atins obiectivele? _____

_____

_____

JURNALUL SESIUNILOR DE MENTORAT

Discipol _____ Mentor_____

Sesiune _____ Data_____

Persoana/telefon/email_____ Durata_____

Ce s-a intamplat? _____

_____

Subiecte discutate _____

_____

_____

Actiuni stabilite	Compelte?	Rezultate?
1._____	_____	
_____	_____	
2._____	_____	
_____	_____	
3._____	_____	
_____	_____	

Notes_____

_____

_____

Data si locatia urmatoarei intalniri _____

MENTORATUL IN AFACERI
CAPITOLUL 4

Introducere

A pune bazele și a dezvolta o afacere de succes este în cel mai bun caz dificil. O afacere poate aduce noi provocări începînd cu angajarea personalului până la a găsi capital până la a manageria circuitul finaciar sau a găsi noi piețe și a plasa sau a cumpăra produse sau servicii pe/de pe aceste piețe. Mentoratul în afaceri are un rol esențial în susținerea antreprenorilor și a echipelor lor pentru că le permite să primească suport profesional și personal pe termen scurt-mediu până la lung ca să dezvolte scopuri cu un impact pozitiv asupra companiei lor de afaceri. Fie că afacerea este abia la început sau este una deja consacrată, a lucra cu un mentor în afaceri ajută la câștigarea cunoștințelor noi despre probleme și luarea deciziilor prin discuții impațiale și obiective și prin feedback.

Ce este mentoratul în afaceri?

Mulți dintre noi suntem familiarizați cu noțiunea de mentorat la locul de muncă sau în comunitate. Relativ recent termenul mentor a ieșit de la locul de muncă și a intrat pe piață. Conceptul de mentorat în afaceri cuprinde o varietate largă de activități și servicii, începând cu simpla încredere în afaceri și cu succesul ei progresiv.

Majoritatea antreprenorilor de succes atribuie mre parte din rezultatele lor susținerii și ghidării primite din partea unui mentor-Richard Branson încă menționează susținerea și încrederea acordate de către Sir freddy Laker ca fiind unul dintre oamenii esențiali din spatele succesului din industria liniilor aeriene.

Mentoratul în afaceri este o relație între proprietarul/ii afacerii și cineva cu experiență în afaceri care ghidează individul sau echipa prin procesul luării deciziilor, evidențiază metode de îmbunătățire a afacerii, pune întrebări dificile și motivează pentru atingerea nivelurilor de performanță., toate aceste în limitele unei relații de încredere. Pentru că este izolat în vârf mentoratul în afaceri poate oferi un partener pe parcursul procesului, o împărtășire a viziunilor cu cineva care chiar are experiență.

CINE ARE NEVOIE DE UN MENTOR ÎN AFACERI?

Un mentor în afaceri este necesar când se pun bazele unei afaceri sau când se dezvoltă una. A avea un mentor în afaceri stimulează ideile noi și oferă suport în încercarea ideilor, abordărilor noi, managementului, inovației și exportului.

BENEFICIILE FOLOSIRII UNUI MENTOR ÎN AFACERI

• Un mentor ajută cu retragerea dintr-o afacereUn mentor te poate ajuta să privești în ansamblu și să găsești punctele forte, slăbiciunile, oportunitățile și amenințările posibilei afaceri.

• Un mentor poate oferi ghidare și împărtăși idei pe parcursul fazei de dezvoltare O afacere de succes, în ascensiune aduce noi provocări cum ar fi anagajarea personalului, strângerea capitalului și pătrunderea pe noi piețe. Un mentor poate oferi suport specific, poate împărtăși cele mai bune experiențe din alte industrii și sectoare, te poate sfătui cu privire la capcanele posibile și-ți poate insufla încredere.

• Mentorul în afaceri este un sfătuitorUn rol cheie al mentorului este să asculte, să simuleze și să provoace. Acest lucru îi ajută pe patroni să-și dezvolte propriile idei și să găsească propriile soluții într-un ritm mult mai rapid. Asta ar trebuie să ducă luarea mai rapidă a deciziilor.

• Mentorul încurajează proprietarul afacerii să influențeze rețelele de afaceri.Mentorul ajută la dezvoltarea rețelei de afaceri și a clienților în sectorul identificat la fel ca alți profesioniști. Mentorii în afaceri nu sunt consultanți și nu-i înlocuiesc pe contabili, avocați sau manageri de bancă.

• Mentorul în afaceri îl ține pe patron responsabil A avea un mentro nu va rezolva utomat toate provocările afacerii. Patronii tot trebuie să muncească și să investească timp și efort pentru a implementa schimbări. Un mentor va ajuta la stabilirea scopurilor și a reperelor importante făcându-l de aemenea pe patron responsabil de îndeplinirea lor.

• Mentorul îl ține pe patron concentrat pe scopuriEste ușor să fii distras când conduci o afacere iar mentorul va avea grijă ca munca de valoare să nu fie /să nu se întâmple asta.

• Mentorul îl provoacă pe patronCâteodată patronii pot rămâne blocați în rutină. Mentorul va schimba status-quo-ul și-l va ajuta pe individ să facă un pas înainte pentru îmbunătățirea profitului și standardelor.

ROLURILE ȘI RESPONSABILITĂȚILE UNUI MENTOR ÎN AFACERI

• Mentorii transferă abilitățile discipolilor decât să facă lucrurile în locul lor. Scopul este să-i conducă spre acțiuni auto-direcționate pentru a-și atinge scopurile. La urma urmeni antreprenorii conduc organizația în mișcare și sunt cei care iau decizii.

• mentorii evită să obișnuita abordare a consilierii managementului: ‘acestea sunt problemele tale și asta e soluția mea’.

• Folosirea anchetei apreciative
Coloborarea pentru schimbare și construirea a ceea ce funcționează cel mai bine în organizația țintă.

• Angajarea în discuții provocatoare
Ascultând ce spune discipolul și nu vorbind, prin a întreba ce aud, prin a adresa întrebările potrivite insistând pe claritate și prin împărtășirea a ceea ce știu și a ceea ce simt, discuții provocatoare pot apărea în câteva minute și nu în luni..

• Să-l facă pe discipol să se cunoască
Cu cât cineva este mai cosnștient cu atât mai bine face alegeri pentru el însuși. Pentru a-i ajta să se descopere.să-și descopere înzestrările, talentele, necesitățile, dorințele, nevoile și visurile, la fel cum și să ajungă să înțelegă ce îi motivează și inspiră. Rezultatul este un antreprenor bine informat, care înaintează rapid pe drumul lor de auto-conștientizare.

• expansiunea celor mai bune eferturi ale discipolului și susținerea lui să facă mai mult într-o perioadă mai scurtă de timp decât ar face de unuii singuri. A se comporta ca un catalizator și un accelerator și a-l susține pe discipol să facă mai mult decât au făcut sau gândit că sunt capabili să facă, face ca o valoare semnificativă să fie adăugată.

• Să împărtășească ce este acolo. Mentorii se bazează pe bservații, intuiției și chiar cunoștințe pentru a-i ajuta să-i facă pe discipoli să avanseze. Așadar cu cât un mentor poate împărtăși ceea ce vede, simte, aude cu atât mai multă valoare poate fi creată pentru el. De obicei cea mai mică și subtilă aluzie poate fi un catalizator pentru discipol.

• Apără-l/susține-l pe discipol. Cu cât mai des se face acest lucru la toate nivelurile (incluzând acțiunile lor, progresul, visurile, particularitățile, implicările, înzestrările și calitățile) cu atât mai încurajat se va simți discipolul și există mai mari șanse de reușită. Dar pentru mentor să fie pur și simplu încurajat nu este sufiecient. Exsită unn nivel mult mai mare de susținere care apare atunci când mentorul îl susține pe discipol.

CERINȚELE COMPETITIVE ÎNTÂMPINATE DE PROPRIETARI

Oamenii care știu câte puțin din la toate dar nu excelează la nimic este problema proprietarului de afaceri din zilele noastre. El trebuie să fie expert în multe mai multe zone de afaceri și să fie capabil să răspundă atât provocărilor pe tremen scurt cât și celor pe termen lung. Mulți proprietari de afaceri trebuie să jongleze cu timpul și resursele pentru a începe, a supraviețui și a ase extinde într-un mediu de afaceri dinamic și provocator.

Majoriatatea antreprenorilor de succes găsesc o oportunitate de afaceri promițătore, se grăbesc și crează o afacere. Dezvoltă afacerea și se ocupă de cele mai multe operațiuni zilnice cjair ei.

Odată stabilită afacerea și ajunsă la un anume nivel antreprenorul poate rămâne câteodată blocat pentru că nimeni nu poate conduce afacerea așa cum o face el. Ei recrutează alți oameni dar continuă să facă tot ei munca și să păstreze toate informațiile necesare conducerii afacerii în capul lor .

Pe deasupra au multe alte idei bune dar nu par să aibă timp și resirse să le dezvolte și să conducă afacerea în același timp. Având de a face cu cereri competitive este o parte din natura dinamică a lumii antreprenoriatului.

Succesul unei afacerid depinde de limitările antreprenorului. Ca mentor, provocarea de a avea de-a face cu un antreprenor poate să nu fie ceea ce așteptai. Fiecare antreprenor este un individ unic care cere structuri unice pentru succesul lui. Provocarea constă în descoperirea cărori structuri funcționează pentru discipol și cum să-i ghidezi astfel încât să le scurtăm linia.curba învățăriii și să le acceleră succesul. Cum l-ai susție pe discipolul tău să realizeze acest lucru?

Care sunt diversele abilități cerute de mentorii în afaceri?

Depinzând în ce stadiu e o afacere (pre-început, început, dezvoltare, menținere sau încheiere) antreprenorul va avea nevoie de o varietate de capacități și va înfrunta o diversitatea de provocări. Acestea pot fi :

- **găsire noilor clienți și a pieței lor**
- **să fie mai eficient din punct de vedere al energie**
- **accesarea finanțelor• managerierea banilor**
- **acceptarea de noi angajați și dezvoltarea lor**
- **dezvoltarea noilor produse și a ideilor de mentenanță**
- **scoaterea noilor produse și servicii pe piață**
- **ivestirea în fabrică, mașini, IT sau proprietăți**
- **exportarea sau oferirea fondurilor patrnerilor din afara țării.**
- **•exploatarea maximă a internetului**

Ca mentor trebuie să știi care sunt abilitățile și experiență pentru a-l susține proprietarul afacerii. Provocările întâmpinate de antreprenori însemană că trebuie să-și dezvolte anumite abilități incluzând-le pe cele sociale și de afaceri. Folosind lista află care dintre propriile tale ar fi de ajutor pentru discipolul tău în afacerea lor. E posibil să vrrei să folosești lista pentru a identifica orice zonă a abilităților pe care a-i dori să o îmbunătățești și să-ți dezvolți abilitățile ca mentor în afaceri.

LISTA ABILITĂȚILOR ESENȚIALE ÎN ANREPRENORIAT

Abilități de antreprenoriat	Ai cunoștințe bune	**Trebuie îmbunătățit**
Practic/folositor		
Rezerve de curent și furnizori		
Achiziționare		
Mentenanță		
Cunoștințe și abilități IT		
Monitorizarea calității produselor		
sau serviciilor		
Relaționarea cu clienții		
Leadership-ul		
Negocierea		
Luarea deciziilor		
Rezolvare problemelor		
Gândire strategică		
Abilități de comunicare		
Financiar		
Identificare surselor de finanțate		
Managerierea cursului monetar		
Înțelegerea termenilor de		
contabilitatea		
Înțelegerea tehnicilor de		
contabilitate		
Controlul creditului		
Contabilitate		
Administrație		
Stabilirea sistemelor și proceselor		
Marketing & vânzări		
Vânzarea uni produs sau serviciu		
Analiză de marketing și plănuire		
Publicitate		
Activități tactice de marketing		
Social media		
Optimizarea motoarelor de căutare		
Legal		
Sănătate și siguranță		
Drept de afaceri		
Contract legal		
Legislație de angajare/muncă		
Angajare / Resurse Umane		
Recrutarea angajațior		
Managerierea și motivarea angajaților		
Proceduri de Resurse Umane		

TERMENI FINACIARI ȘI DE CONTABILITATE

Termenii financiari și de contabilitate pe care mentorul ar trebui să îi cunoască.

Bunuri – lucrurile deținute sau controlate sau datorate firmei

Bilanț - O declaraie despre bunurile și datoriile firmei la un moment dat

Valoare contabilă – valoarea la care un bun sau o datorie este trecut/ă în bilanț

Pragul rentabilității – nivelul vânzărilor cerut pentru a acoperi costurile, astfel încât să nu existe nici profit nici pierderi

Cheltuieli de investiție –banii cheltuiți pe cumpărarea sau îmbunătățirea bunurilor fixe

Circuit financiar – o estimare e nevoilor financiare ale afacerii pentru o viitoare perioadă de comerț. Venitul total din costurile mai puțin variabile ale vânzărilor.

Creditor – cineva căruia compania/firma îi datorează bani

Datorii curente – banii datorați de firmă din cauza rembusării într-o perioadă de 12 luni (de exemplu conturile fără acoperire și creditorii)

Datornic- cineva care datorează bani firmei

Câștig amortizat – câștigurile primite în anul curent pentru o activitatea ce urmează să se desfășoare anul viitor

Deprecierea – scăderea valorii unui bun din cauza uzurii și degradării, duratei și învechirii (ieșirea din garanție) așa cum este înregistrat documentele financiare ale organizației.

Dividende – dacă o compania are profit pe care vrea să-l împartă, plătește un dividend. Acționarii obțin un anumit dividend pentru fiecare acțiune pe care o dețin

Declarație financiară – o declarație care include aconturile anuale, raportul directorului și așa mai departe.

Bunuri fixe – bunuri deținute sau controlate de către companie pentru a le folosi pe termen lung cum ar fi ideile sau echipamentul

Costuri fixe – costuri care nu se schimbî pe o perioadă de timp, fie că sunt sau nu vânzări sau vânzările cresc sau scad (de exemplu chiria)

Suprabeneficiul – suma plătită de o firmă peste valoarea ei contabilă pentru reputație sau stabilirea clienților

TERMENI FINACIARI ȘI DE CONTABILITATE (CONTINUARE)

Profitul brut – venitul total din vânzări minus vânzările directe

Insolvență – când o firmă nu-și poate plăti datoriile sau când acestea depășesc bunurile (în practică asta nu înseamnă mereu că afacerea dă faliment)

Bunuri materiale – bunuri care nu pot fi atinse. De exemplu suprabeneficiul și drepturile de brevet .

Datorii – suma datorată altcuiva.

Diferența de profit – diferența dintre prețul de vânzare al produsului sau serviciului tău și costurile tale. Cu cât acoperirea este mai mare cu atât este mai mare și profitul. Unele companii mari au diferența mici de profit dar compensează printr-un volum mare.

Profitul net – venitul total fără totalul cheltuielilor

Profit operațional (sau pierdere) –profitul sau pierderea de pe urma principalei acitvități de comerț a companiei

Plățile în avans – lista de mărfuri primită în anul curent care urmează să fie livrate în anul viitor.

Profit & Pierdere A/C – o declarație pe o perioadă de timp care arată venitul total al firmei și cheltuielile din acea perioadă..

Capital – valoarea acumulată a materialelor neprelucrate sau finisate

Cifra de afaceri – venitul total din vânzări pe un an

Costuri variabile – costuri care variază odată cu nivelul vânzărilor (de exemplu materialele neprelucrate)

Capital circulant/fond de rulment – valoarea bunurilor curente minus cea a datoriilor

MENTORATUL ȘI PUNEREA ÎN FUNCȚIUNE

De ce este nevoie pentru a începe o afacere?

Motivele înființării unei afaceri sunt numeroase și variate. Antreprenorii pot avea o ideea foare bună sau pot dori să –și urmeze visurile și pasiunile. Sau ar putea chiar să caute o modalitate de a îndeplini provocarea găsirii unui echilibru între muncă și creșterea copiilor.

Când se pun bazele unei afaceri există câțiva pași cheie spre a trece de la o idee bună la a o face să funcționeze și să fie renabilă pentru toate eforturile depuse.

PASI CHEIE:

- **află despre competitori-cum va fi acesstă afacere diferită/mai bună față de ceea ce este deja pe piață?**
- **stabilește cât vor plăti oamenii pentru ceea ce oferă afacerea și pentru ce vor plăti?**
- **decide cum va funcționa afacerea în parctică**
- **stabilește ce alte procese de formare sau informare pot fi necesare**
- **decide dacă este nevoie de unplan de afaceri**
- **obține fonduri și resurse**
- **pune în ordine partea legală a afacerii**
- **începe să faci comerț**

Sarcinile specifice vor depinde de idee și de capacitățile și experiențele anterioare ale antreprenorului.

TERMENI FINACIARI ȘI DE CONTABILITATE(CONTINUARE)

Ca mentor va trebui să-l ajuți pe discipol să așeze informațiile de mai sus într-un context și să-și clarifice următoarele

- **situația curentă a afacerii lor**
- **viziunea lor pentru viitor**
- **o analiză SWOt și dacă este necesar una PESTLE**

Analiza PESTLE

- **Politic**
- **Economic**
- **Social**
- **Technologic**
- **Legal**
- **Ecologic**

Analiza SWOT

- **Puncte forte**
- **Puncte slabe**
- **Oportunitati**
- **Amenintari**

Un mentor bun începe prin a identifica ce lipsește și a folosi experiența lui vastă în afaceri pentru a pune întrebările potrivite atunci când începe o convesație.

Deschiderea conversației poate facilita punerea în funcțiune pentru a identifica ceea ce au nevoie iar mentorul să ofere gihidare și suport astfel încât proprietarul afacerii să pună elementele de bază pe piață.

A FI MENTOR ȘI A AJUTA O AFACERE SĂ CREASCĂ

Încercarea de a obține creștere

Centrul de interes al afacerii se schimbă după ce trece de fază de început. Identificarea oportunutăților de creștere devine o prioritate pentru asigurarea sustenabilității firmei. Creșterea poate fi măsurată prin observarea statisticilor cheie cum sunt:

- **Cifra de afaceri**
- **Bursa de acțiuni**
- **Profitul**
- **Vânzările**
- **Numărul de angajați**

Totuși determinarea măsurilor care creează cea mai acurată imagine a performanței afacerii depinde de tipul de afacere și de de stadiul în care se află. De exemplu o afacere despre comerțul en detail poate avea un volum mare de vânzări dar diferența mici de profit.acoperiri mici la bursa de valori. Asta poate însemna profit mic care subminează viabilitatea afacerii. În geberal o combinație a vânzărilor și profitului este modul echilibrat de măsurare a creșterii. Pentru a concepe o strategie de creștere de succes proprietarul trebuie să știe exact în ce stadiu e afacerea astefl încât să fie sigur că este bine structurată și are resurse pentru a face viabilă stategie de creștere.

Decizia de a extinde o afacere va depinde parțial de ceea ce intenționează proprietarul să facă în legătură cu această afacere și care este strategie de ieșire. Este important să se aleagă tipul potrivit de creștere. De exemplu, poți crește în mod organic-prin vinderea produselor existente pe noi piețe sau prin vinderea produselor noi clienților tăi deja existenți- sau poți crește rapid prin cumpărarea altei afaceri. Majoritatea afacerilor care cresc succesiv fac acest lucru pentru că realizează lucrul pe care îl fac cel mai bine și apoi repetă acțiunea, așadar ese esențil să se cunoască punctele forte ale afacerii.

MENTORAT ȘI PLANIFICARE STRATEGICĂ

Creșterea afacerii

Luarea deciziei de a crește afacerea înseamnă și asumare riscurilor acre vin pe parcurs. A petrece timp pentru identificarea direcției exacte către care afacere se îndreaptă și cum se ajunge aici. Pe măsură ce afacerea se extinde și devine mai complexă formularea strategiei trebuie să fie mai detaliată. Pentru a face acest lucru este nevoie să se înceapă colectarea și analizarea unei game largi de informații despre afacere-atât despre cum funcționează și despre cum se dezvoltă condițiile pe piețele curente și potențiale..

Pe lângă analizarea afacerii un mentor poate ajuta cu cercetarea pieței, cu competiția și încurajarea proprietarului să se retragă de la acțiunile zilnice și să se întrebe încotro merge afacerea și care ar trebui să fie prioritățile. Un mentor poate ajuta la reducerea și manageriera riscurilor și de asemenea la inițiarea proceselor de colectare și analizare a informațiilor.

Mentoratul și planificare strategică

Planificarea startegică înseamnă stabilirea scopurilor generale ale afacerii și dezvoltarea unui plan pentru a le obține. Procesul planificării stategice se referă la determinarea direcției în care proprietarul vrea să ducă afacerea. În opoziție scopul palnului de afaceri este să ofere harte rutei detaliate care va duce afacerea în direcția dorită.

Dezvoltarea strategică eficientă necesită schimbarea centru lui de interes de la chestiunile zilnice la opțiuni pe termen lung mai extinse.

Dezvolatarea unei strategii pentru creșterea în afaceri necesită o bună înțelegere a modului de funcționare a afacerii în relație cu alte afaceri de pe piață. Întrebările care trebuie adresate pot fi:

• În ce stadiu se află afacerea ta acum?
Asta implică o înțelegere cât mai bună a afacerii inclusiv cum funcționează intern, ce-i aduce profitul și o comparație cu ceilalți competitori

•Unde vrei să duci acestă afacere?
Acest aspect se referă la stabilirea obiectivelor de top și la dezvoltarea vizounii, misiunii, obiectivelor, valorilor, tehnicilo și scopurilor. Unde vezi afacerea peste 5 ani? Care vrei să fie centrul de interes al afacerii tale și avantajul tău din punct de vedre al

• Ce trebuie să faci ca să ajungi acolo?
Ce schimbări sunt necesare pentru a îndeplini obiectivele strategice? Care este cea mai bună metodă de a implementa aceste schimbări? Ce schimbări cu privire la stuctura și la finanțarea afacerii vor fi necesare?

Structurarea unui plan strategic

Nu există un plan detaiat stabilit pentru cum se poate structura un plan strategic dar este o practică bună să includeți următoarele elemente:

• Analiza motoarelor interne
-corespunzătoare punctelor forte și slabe ale SWOT (puncte forte, puncte slabe, oportunități și menințări)

• Analiza motoarelor externe
-factori cum ar fi structura pieței, standardele și presiunea costurilor care corespund oportunităților și amenințărilor dintr-o analiză SWOT

• Declarația despre viziune-un rezumat despre unde va fi afacerea peste 5 ani

• Obiective de top
-sunt scopurile principale care trebuie îndeplinite pentru a se realiza viziunea. Asta poate include atragerea unui nou tip de clienți, dezvoltarea unor produse și servicii noi sau asigurarea unor noi surse de finanțare.

• Implementarea
-implică stabilirea acțiunilor cheie (cu rezultatele și termenele-limită dorite) care trebuie îndeplinite pentru a obține obiectivele de top

• Resursele
-un rezumat al implicărilor pe care strategia propusă le va avea asupra resurselor afacerii. Acest lucru va reflecta cerințele finaciare să factori precum numărul angajților, idei și echipament.

Un mentor poate ajuta la echilibrul viziunii afacerii împotriva realităților practice ale stadiului curent, ia în considerarea implicațiile oricărei schimbări cum ar fi investiția crescută în capital și alte resurse și se asigură că planul strategic poate fi realizat în mod realist.

A FI MENTORUL UNEI AFACERI ȘI A O FINANȚA

Implementare unui plan strategic

Planul strategic trebuie implementat, ceea ce este un proces care necesită o plănuire atentă. Cheia implementării obiectivelor identificare în planul strategic este atribuirea scopurilor șiresponsabilităților cu buget și termen-limită proprietarilor responsabilie-angajaților-cheie sau directorilor de departement, de exemplu.

Monitorizarea procesului de implementare și reivuirea lui în contrast cu planu strategic va fi un proces continuu. Potrivirea dintre implementare și strategie poate să nu fie perfectă de la început iat proproietarul poate considera necesar să modifice planurile pe măsură ce afacerea progresează.

A fi mentorul unei afaceri și a o finanța

Rolul mentoruli nu include a oferi orice fel de sfat , în particular sfaturi financiare, dar pentru a-ți menține credibilitatea ca mentor se va aștepta să ai câteva cunoștințe de bază despre finanțe, fonduri, circuitul financiar și de asemenea cuvinte comune folosite în management și contabilitate.

Aceste resurse financiare necesare începerii și desfășurării unei afaceri variază de la afacere la afacere dar includ:

- -costuri inițiale ale capitalului
- -cheltuieli inițiale ale punerii în funcțiune
- -costuri neîntrerupte anticipate inclusiv salariile și retrageri
- -cât va dura până când afacerea va avea profit

Finanțatea poate veni din diverse surse

- -economii personale
- -indemnizație de șomaj
- -familie și prieteni
- -creditori (inclusiv băncile)
- -acordarea subvențiilor
- -investitori informali
- -folosirea bilanțurilor bunurilor pentru a obține împrumuturi
- -carduri de credit cu dobândă mică

De ce este circuitul financiar important într-o companie de afaceri

Circuitul financiar este ceea ce pune în mișcare afacerea. Proprietatul trebuie să știe dacă vor avea bani în bancă la momentul potrivit să plătească facurile, altefl vor da faliment chiar dacă vânzările sunt bune. Este vital să se pregătească o estimare a circuitului financiar. O afacere poate avea profit dar în același timp să nu aibă lichidități și să fie nevoită să împrumute fonduri. Proiectarea căror bani trebuie să intre și să iasă, bazată pe așteptări realiste despre cum afacerea va funcționa este cheia menținerii unei afaceri benefice.

Apoi, dacă lucrurile nu funcționează în conformitate cu planul proprietarul poate aduce lucrurile pe făgașul lor. E nevoie ca un singur client să nu plătească atunci când trebuie ca totul să nu mai funcționeze. O estimare acircuitului financiar permite afacerii să identifice apogeul și coborâșurile și să pună conturile descoperite sau facilitățile de împrumut pe piață. pentru a oferi siguranță finaciară afacerii. Trei lucruri sunt importante în managerierea circuitului financiar al unei afaceri:

- -intrarea rapidă a banilor
- -efectuarea plăților la timp
- -comparația constantă a evoluției afacerii cu previziunile făcute

ÎNTREBĂRI FRECVENT ADESATE

ÎNTREBĂRI FRECVENT ADESATE

Sunt mentorii în afaceri profesiniști?	Nu toți mentorii în afaceri au fost formați în mod profesionist. Un proprietar de afacere ar trebui să angajeze pofesioniști care face parte dintr-un grup profesional respectă tandardele etice și de afaceri. Un mentor în afaceri profesionalse va purta etic tot timpul și va ști cum să procezede cu emoții și lucrurile confidențiale în afaceri fără implicare personală. A fi bine să cereți referințe de la actualii și foștii clienți.
Cum aleg un mentor?	Este foarte important ca proprietarul să se înțeleagă bine și să-i placă să lucreze cu mentoru și invers. Primul pas este să se asigure că orice mpotențial mentor este fericit și dispus să-și întâlneasc discipolul pentru o întâlnire inițială. Discipolul trebuie de asemenea să fie încrezător că mentorul are exeperiența potrivită în afaceri, cunoțtințe vaste și că poate rezona și înțelege provocările pe care afacerea i le oferă.Dacă întâlnirile față-în –față sunt importante și locașia este impotantă pentru că atât metorul cât și discipolul trebuie să ajungă ușor la locul întâlnirii
Ce ar trebui să fac pentru a benficia la maxim de relția de mentorat?	Pentru a obține valoare maximă mentoratul în afaceri trebuie să existe deschidere către schimbare, pregătire pentru provocări și să acțiune zilnică spre scces. Propriaterul trebuie de asemenea să-și facă timp pentru a se întâlni cu mentorul și să se concentreze să ducă la îndeplinire planul de acțiune.
Există riscuri în mentoratul ăn afaceri?	Nu există riscuri reale în ceea ce privește mentoratul în afaceri. Prproietarul are controlul complet al luării deciziilor. Nimeni nu îi va spune ce să facă sau cum să -și conducă afacerea- mentorul te va ajuta să găsești metode mai bune de a desfășura afacerea! El nu este ținut în nici un fel de angajament pe termen lung . Relația este în mod normal centrată pe rezultate. Dacă proprietarul nu crede că obține valoare din interacțiunea cu mentorul atunci relația se poate opri oricând!
Ar trebui să te provoace un mentor?	Nu există riscuri reale în ceea ce privește mentoratul în afaceri. Prproietarul are controlul complet al luării deciziilor. Nimeni nu îi va spune ce să facă sau cum să-și conducă afacerea- mentorul te va ajuta să găsești metode mai bune de a desfășura afacerea! El nu este ținut în nici un fel de angajament pe termen lung. Relația este în mod normal centrată pe rezultate. Dacă proprietarul nu crede că obține valoare din interacțiunea cu mentorul atunci relația se poate opri oricând!
Ar trebui să te provoace un mentor?	Cei mai buni mentori nu sunt cei care te aprobă în tot ce spui. Ei vor pune întrebările pe care nu vei vrea poate să le auzi, te vor provoca cu privire la deciziile pe care poate le-ai luat, analizând în profunzime inteția ta-dar este mereu bineintenționat și pune interesela tale pe primul plan. În plus sunt adesea capabili să te ghideze și să apeleze la alte persoane considerate benefice pentru relație.
Ce ar trebui să caut la un mentor?	Proprietarii de afaceri ar trebui să aleagă un mentor care are gamă de abilități diferite deale lor. De exemplu, nu are rost să alegi pe cineva cu bune cunoștințe de maketing dacă acesta este punctul tău forte. Trebuie să fii încrezător în experința și sitlul persoanei. Trebuie să fie acel click care în mod intuitiv te face să știi că poți avea încredere în acea persoană și dacă nu funcționează în cazul acelui mentor, vei fi învățat mulle lectii pe parcursul relației.

ÎNTREBĂRI FRECVENT ADRESATE (CONTINUARE)

ÎNTREBĂRI FRECVENT ADRESATE

Există vreo diferență între un instructor și un mentor?	'Folosesc următoarea analogie-dacă plănuiești o călătorie de afaceri, un instructor te va întreba tot felu de întrebări raționale despre unde trebuie să ajungi, la ce oră , cât bagajva fi necesar, iar un mentor te va întreba toate aceste întrebări și va adăuga experiența călătorie pe care va fi făcut-o deja , va fi pregătit să te ajute cu bagajele și să-ți arăte calea. Naomi Timperley – mentor în afaceri la Greater Manchester Business Growth Hub
Ar trebui un propritar de companie să se gândească la recuperarea învestițiilor?	Garantarea serviciilor de mentorat este ca și cum ai cumpăra orice alt serviciu. Trebuie să înțelegi valoarea pe care ei o aduc și recuperarea investițiilor în afacerea ta înainte de a-i plăti. Chiar dacă mentortul este gratis regula recuperării investiței încă se aplică pentru că investești timp în comparaie cu timpul și banii.
Ce ar trebui să cauți la un mentor?	O legătură bună care este instinctivă. Așadar ar trebui să știi imediat, chiar dacă nu poți explica exaxct de ce. Un mentort ar trebui să oprească un antreprenor de la a face ceva prostesc și să fie sigur că observă oportunitățile benefice din fața lor. Dacă un mentor nu aduce valoare pe o periaodă de trei sau mai multe luni e timpul pentru o schimbare. A avea un mentor înseamnă a avea acces la întrebări pe care noi nu ni le punem și la indicații clare pentru direcțiile pe care ar trebui să le urmăm.
Ar trebui să ofere sfaturi reale	Ca mentor cred că a fi precaut și a aprecia oamenii cu care lucrezi este foarte folositor dar dacă vorbim de mentoratul în afaceri nu vreau să pierzi timp oferindu-mi sfaturi realiste. Nu am timp să fiu răsfățat!
Este bine să obții o a doua opinie	Este o provocare destul de mare pentru companiile mici și mijlocii (CMM) să vadă imaginea de ansamblu și să-și dea seama cât de importante sunt reflectarea și pauzele-este de fapt esențial. Acest aspect a fost evidențiat de mentorii noștri care au oferit organizare și au conturat rezultatele.
Găsiți împreună răspunsurile potrivite	Cred că un mentor bun începe prin a identifica ce lipsește și prin a folosi experiența în afaceri adresând întrebările potrivite pentru a începe o conversație. Începerea conversației poate permite demarajul/punerea în aplicare pentru a identifica ceea ce este necesar (sau cel puțin ce lipsește) iar un mentro bun poate apoi să ofere ghidare și suport pentru a lansa elementele de bază pe piață.Astfel individul nu ar trebui să fie descurajat ci mai degrabă ar trebui împuternicit pentru că găsesc soluția potrivită afacerii lor, cu susținere de la mentor.
Ar trebui un mentor să cunoască bine afacerea	Ca mentor cred că trebuie să ajungo să cunoști toată afacerea înainte de a-l ajuta pe individ. Relația mentor/discipol este bazată pe încredere și sinceritate. Modul în care aș proceda și în care am făcut-o în aceste situații este să ne întoarcem la bază și să acoperim toate aspectele fundamentale inclusiv pe cele finaciare.

GLOSAR

*** MENTORATUL**
Este un parteneriat prin care o persoană (mentorul) împărtășește cunoștințe, abilități, informații și perspectiva de a-l ajuta pe altul(discipolul) să învețe și să se dezvolte. Mentoratul ajută amble părți implicate să se dezvolte profesional și personal. Se rezumă la un instinct de bază pe care majoritatea oamenilor îl au-dorința de a transmite cunuștințele lor și de a-i ajuta pe alții să-și dezvolte și să-și atingă potențialul.

*** MENTORATUL ÎN AFACERI**
Mentoratul în afaceri este o relație între proprietarul/ii unei firme și cineva cu experiență în afaceri care îl ghidează pe individ sau echipa prin procesul de luare a deciziilor, arată moduri de îmbunătățire a afacerii, pune întrebări incomode și motivează pentru obținerea nivelurilor ridicate de performanță, toate aceste în limitele unei relații de încredere.

*** INSTRUIREA**
„Un proces sistematic orientat către rezultate și concentrat pe găsirea soluțiilor în care instructorul facilitează îmbunătățirea muncii, a experienței de viață, a învățării auto-direcționate și a creșterii personale a celui instruit" (Anthony Grant, Universitate din Sydney, 2000)

*** ANTRENAMENTUL sau PREDAREA**
Antrenamentul sau predarea se referă la procesul de a comunica/împărtăși cunoștințe și abilități de la profesor la elev. Cuprinde activitatea de educare sau instruire. Este un act sau o experiență care are un efect formativ asupra minții, caracterului sau a capacității fizice a unui individ.

*** ANTRENAMENTUL sau PREDAREA**
Antrenamentul sau predarea se referă la procesul de a comunica/împărtăși cunoștințe și abilități de la profesor la elev. Cuprinde activitatea de educare sau instruire. Este un act sau o experiență care are un efect formativ asupra minții, caracterului sau a capacității fizice a unui individ.

* **SFATURI AVIZATE**
Sfătuirea avizată înseamnă să oferi sugestii cuiva cu privire la cea mai bună cale de urmat. Un mentor în afaceri ar putea, de exemplu, să dea sfaturi cu privire la o mulțime de probleme ce se referă de la finanțare la marketing.

* **CONSILIEREA**
Consilierea înseanmnă ghidare oferită de funcționari sociali, doctori etc, pentru a ajuta o persoană să-și rezolve o problemă socială sau personală.

* **CONSULTANȚA**
Oferirea cunoștințelor unui expert unei a treia persoane în schimbul unei taxe. Este cel mai des folosită când o compnie are nevoie de opinia unui expert din afară cu privire la o decizie de afaceri. De exemplu o companie care caută să-și vândă produesele în afară poate căuta un consultant familiarizat cu practicile în afaceri ale țării țintă. El va spune companiei care sunt cele mai bune practici care trebuie urmate, ce să aștepte de la clienți și cum să procedeze cu regulamentele din afară

* **MODELUL SMART**
SMART este un acronim mnemonic care oferă criterii de ghidare pentru stabilirea obiectivelor, de exemplu în managementul proiectelor, managementul performanței angajaților și dezvoltarea personală.

* Specific – are ca țintă o zonă anume care trebuie îmbunătățită
* Măsurail –cuantifică au cel puțin sugerează un indicator al progresului
* Realizabil – care poate fi îndeplinit
* Realist – arată ce rezultate pot fi obținute în mod real, având în vedere resursele disponibile
* Legat de timp – specifică timpul în care vor fi obținute rezultatele

SMARTER oferă 2 criterii în plus. De exemplu evaluările și reviziile au sccopul de a asigura că țintele nu sunt uitate.

* **MODELUL GROW**
ROW este un context simplu și puternic pentru structurarea sesiunilor de instruire și mentorat. Este renumit pentru succesul lui atât în rezolvarea problemelor cât și în stabilirea scopurilor. GROW înseamnă-Scop, realitate curentă, opțiune /obstacol, voință.

*** VAK**
(Vizual, Auditiv, Chinestetic) este un sistem care folosește cele tre simțuri de bază-vizual, auditiv, chinestetic pentru a determina stilul predominant de învățare. Este uneori cunoscut ca VAKT vizual, auditiv, chinestetic, tactil

*** ROLE MODEL**

Modelul de urmat este o persoană pe care alții o consideră un bun exemplu, cineva care-i inspiră pe alții să-i imite comportamentul. De exemplu părinții încearcă să fie modele pentru copiii lor prin a fi oameni buni. O celebritate care dă bani în scop caritabil sau ajută copiii bolnavi este un model de urmat.

*** INTELIGENȚĂ EMOȚIONALĂ**
Este abilitatea de a identifica și manageria propriile emoții dar și pe ale altora. Cu alte cuvinte, abilitatea de a-i înțelege pe alții, de a înțelege ce-i motivează și cum să coopereze cu ei. Există 5 categorii mari de inteligență emoțională-auto-conștientizarea, auto-reglarea, motivația, empatia și abilitățile sociale.

*** HLTT**
HLTT este un acronim pentru serviciile de Ospitalitate, Relaxare, Călătorii& Turism.

*** ACȚIONARII**
Acționarul este persoana, grupul sau organizația care are interese într-o organizație. Ei pot afecta sau pot fi afectați de acțiunile, obiectivele și politicile organizației.

*** DISCIPOLUL / " MENTEE "**
persoană care beneficiază de mentorat.

*** MENTORUL**
O persoană care îl ghidează pe discipolul său, într-o perioadă dificilă a vieții acestuia.

*** INDUCȚIA**
Perioada de timp care începe cu prima angajare a unui profesor ca și profesor într-o școală publică din Arkansas, serviciul de educație cooperațională, sau o organizație care necesită o licență de predare din Arkansas. Odată cu licența, le este furnizat și profesorul începător.

*** REZULTATE INTERMEDIARE**
Acestea sunt pașii către rezultatele finale și sunt adesea mici schimbări care trebuie să survină înainte ca rezultatul final dorit să fie atins.

*** POTRIVIREA**
Procesul asumat în mentorat sau serviciul prietenos de a împerechea un beneficiar al său cu un mentor, astfel încât să se asigure că ambii parteneri obțin maximum de beneficii, din mentorat, cât și din relația prietenoasă de colaborare

BIBLIOGRAFIE

Arnold, V., Davidson, M., 1990, Adopt a mentor: the new way ahead for women managers, Women in management review, 5, 1, 22-7

Clutterbuck, David, 2001, Everyone needs a mentor, CIPD

Coaching and Mentoring, 2004, How to develop top talent and achieve stronger performance, Boston:

Harvard Business School Press.

Collie, S., 1998, Moving up through mentoring, Workforce, 77, 3, 36-40

Fisher, B. 1994, Mentoring. London: Library Association Publishing.

Friday, E., Friday, S., Formal mentoring: is there a strategic fit? Management Decision, 2002

Gay, B., What is mentoring? Education and Training, MCB University Press

Heery, W., 1994, Corporate mentoring can break the glass ceiling, HR Focus, 71,5,17-18

Higgins, M. & Kram, K., 2001. Reconceptualising mentoring at work: a developmental network perspective. The Academy of Management Review, 26(2), 264-288.

Hunt, D.M., Michael, C., 1998, Mentoring: a career training and development tool, Academy of Management Review, 8, 475-485

Johnson, W.B. & Ridley, C., 2004. The elements of mentoring. New York: Palgrave Macmillan.

Kochan, F. and Pascarelli, J., 2003. Global perspectives on mentoring transforming contexts, communities, and cultures. Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Megginson D., D., Clutterbuck, 1995. Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers. Kogan Page Edition

Minor, Marianne, 2002. Coaching and Counselling: A practical Guide for Managers and Team Leaders. 3rd edition, Menlo Park: Crisp Learning.

Peddy, S. The Art of Mentoring

Ragins, B.R. 1995, Diversity power and mentorship in organisation: a cultural, structural and behavioural perspective

Senge, P., 1990. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency.

Stone, F., 1999. Coaching, Counselling and Mentoring: How to choose and use the right technique to boost employee performance. New York: AMACOM Books.

Stone, F., 2004. The Mentoring Advantage: Creating the Next Generation of Leaders. Chicago, IL: Dearborn Trade Publishing.

Trautman, S., 2007. Teach What You Know: A Practical Leader’s Guide to Knowledge Transfer Using Peer Mentoring, Upper Saddle River: Prentice Hall.

Whitmore, John, 2004, Coaching for Performance, NB

Whitaker & Cartwright. The Mentoring Manual

EU TOURISM MENTORING

Lifelong Learning Programme

Aceasta versiune revizuita si extinsa este un produs al proiectului international This “ EU Tourism Mentoring“ care conecteaza 5 parteneri din Europa.

Acesta este centrat pe transferarea tehnicilor de mentorat folosite in sectorul englez al ospitalitatii, vacantelor, calatoriilor si turismului / HLTT - Hospitality, Leisure, Travel and Tourism, catre acelasi sector din Slovacia, Romania si Lithuania.

Proiectul incearca sa ofere o recunoastere certificata a apititudinilor si competentelor castigate de catre mentorii care imbina standardele engleze si europene ale competentelor pentru mentori. Produsul final “ Manual de Mentorat” a fost gata in Mai 2015 si va contine experienta unor diferiti beneficiari care au implementat si/sau au participat in programele de mentorat.

Setul de instrumente este creat pentru organizatii interesate in implementarea unor asemenea programe, pentru acei mentori si discipoli care doresc cu entuziasm sa fie implicati in activitati de mentorat.

Proiectul este implementat sub auspiciile Programului de Invatare pe tot parcursul Vietii, si anume Leonardo da Vinci - Transfer de Inovatie si a fost finantat cu sprijinul Comisiei Europene.

Aceasta publicatie reflecta doar punctele de vedere ale autorilor, iar Comisia nu poate fi facuta responsabila pentru nimic din ceea ce contine ca si informatie, pentru felul in care este folosit.

Mai multe informatii despre proiect, inclusiv legatura la manual este disponibil pe www.eumentoring.org

EU TOURISM MENTORING

A practical guide to corporate and business mentoring