
Наръчник за ментори

*Техники и похвати в трансфер на знания и опит
между поколенията*

2020г.

РЕЗЮМЕ

Наръчникът за ментори има за цел подпомагане на ръководителите и синдикалните дейци в предприятията при определяне на факторите за успех и най-добрите практики за менторство на съвременното работно място, с фокус върху ефектите от различията между поколенията.

Разработването на наръчника е базирано на подхода на приемственост и заимстване на наличния опит в областта на менторството и трансфер на знания и умения между поколенията в предприятията.

Читателите ще имат възможността да се запознаят с тематични раздели, всеки един от които съдържа полезна информация за успешното реализиране на менторство на работното място и изграждане на ефективни менторски взаимоотношения.

Раздел 1 от наръчника: Въведение, включва обща информация за проекта, цели на наръчника за ментори, и основни понятия по темата.

Раздел 2 от наръчника: Същност на менторството: предоставя въвеждаща информация за същността на менторството и приложението на междугенерационния подход в менторството, основните принципи на менторството, видовете менторство и техните особености, както и ползите и предизвикателствата от прилагането на междугенерационния подход в менторството.

Раздел 3 от наръчника: Участници в менторския процес: разглежда задачите и отговорностите на участниците в процеса, според ролята която изпълняват, критериите за избор на ментори, подготовката на ментори за работа с различни поколения, както и отговорностите и ползите за подпомаганя служител.

Раздел 4 от наръчника: Менторска програма: предоставя информация за подготовката на менторска програма - изграждането на стратегия, идентифициране на целите, планиране, разработване и внедряване, включително оценяване на ефективността ѝ.

Раздел 5 от наръчника: Менторството като инструмент, подпомагащ ученето през целия живот: фокусира се върху принципите за обучение на възрастни, андрагогическия подход, предпочитаните стилове на учене от различните поколения, ефективните методи за реализиране на обучителния процес в менторството според поколенческите различия.

Раздел 6 от наръчника: Етапи в процеса на менторството: разглежда последователността на процедурата по осъществяване процеса на менторство - оценка на потребностите, комуникиране на целите, ангажиране и мотивиране, съобразено с поколенческите различия, проследяване на

напредъка, оценка на резултатите и корективни действия, с фокус върху изграждането на изгодни и за двете страни взаимоотношения.

Раздел 7 от наръчника: Инструменти, техники и съвети за ефективно менторството: включва практически съвети и техники за ефективно менторство, както и примерни формуляри и образци, за менторите, за подпомаганите служители, за реализиране на успешни срещи между участниците в процеса.

Наръчникът завършва със Заключение по темата за менторството, базирано на междупоколенческия подход, списък с литература, използвана за разработката на настоящия наръчник, списък на таблиците и фигурите в наръчника, както и приложения, включващи примерни бланки и шаблони, за документиране, анализиране и управление на процеса на менторство.

Заглавие на анализа:	Наръчник за ментори
Срок за изпълнение:	2020г.
Дата на представяне:	05.12.2020
Наименование на дейността:	Дейност 3. „Разработване, пилотно тестване и апробиране на иновативни инструменти и модели за анализ и адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения работна сила и нуждата от трансфер на знания и опит между поколенията на работното място“
Задача (напр. 1.1.1.1):	Поддейност 3.2. „Разработване и пилотно тестване на наръчник за ментори (наставници) по техники и похвати в трансфер на знания и опит между поколенията“
Код:	
Версия:	<input type="checkbox"/> Чернова <input type="checkbox"/> Междинна версия <input checked="" type="checkbox"/> Финална версия
Тип:	
Ниво на разпространение:	<input type="checkbox"/> Публично <input checked="" type="checkbox"/> Ограничено
Изготвил(и):	Весела Георгиева, Надежда Димитрова, Теодора Борисова, Антоанета Кацарова
Ръководител на дейността:	Весела Георгиева
Партньор (ако има такъв):	<input checked="" type="checkbox"/> КНСБ
Кратко резюме (до 200 думи):	<p>Целта на наръчника за ментори е да подпомогне работата на ръководителите на екипи, синдикалните дейци и менторите в предприятията, като им предостави информация, практически насоки и примери за добри практики относно менторството, като средство за ефективно сътрудничество на работното място, през фокуса на специфичните особености на различните поколения.</p> <p>Наръчникът ще допринесе за постигането на тази цел чрез повишаване нивото на компетентност и развитие на умения за менторство, прилагане на съвременни средства, техники и похвати в трансфер на знания и опит между поколенията.</p> <p>Разработването на наръчника е базирано на подхода на приемственост и заимстване на наличния опит в областта на менторството и трансфер на знания и умения между поколенията в предприятията. Читателите ще имат възможността да се запознаят с тематични раздели, всеки един от които съдържа полезна информация за успешното реализиране на програма за менторство в организация.</p>
Ключови думи (до 10 бр.):	Ментор, менторство, менторска програма, корпоративно знание, некодирано знание, междугенерационен подход.

СЪДЪРЖАНИЕ

Резюме	2
Съдържание	5
Раздел 1. Въведение	8
1.1. Обща информация за проекта.....	8
1.2. Цел на наръчника за ментори	9
1.3. Основни понятия	10
Раздел 2. Същност на менторството.....	15
2.1. Менторство, базирано на междупоколенческия подход.....	15
2.2. Каква е разликата между менторство и коучинг?	18
2.3. Какви са принципите за осъществяване на ефективно менторство между поколенията?.....	18
2.4. Какви са основните видове менторство?	20
2.5. Какви са ползите и предизвикателствата от прилагането на междугенерационния подход в менторството?.....	23
Раздел 3. Участници в менторския процес	27
3.1. Кой са участниците в менторския процес при мултигенерационни екипи?.....	27
3.2. Какви са ролите на участниците в менторския процес?	29
3.3. Какви са профилът и подготовката на успешния ментор?.....	39
Раздел 4. Менторска програма	47
4.1. Защо да анализираме потребностите от обучение?	48
4.2. Как да планираме менторска програма?	49
4.3. Как да приложим менторска програма?	58
4.4. Как да оценим ефективността на менторската програма?.....	59
Раздел 5. Менторството като инструмент, подпомагащ ученето през целия живот	62
5.1. Икономика, базирана на знанието	62
5.2. Къде е мястото на менторството в трансфера на знания и опит между поколенията?	64
5.3. Управление на знанието и организационно учене – предпоставки за успешен трансфер на знания между поколенията.....	65
5.4. Какво е учееща организация?	66
5.5. Как учат различните поколения?	68
Раздел 6. Етапи в процеса на менторство	90
6.1. Инициращ етап (фаза на доверието).....	91
6.2. Етап на израстване (фаза на ефективна работа)	97
6.3. Етап на разделяне (фаза на разрива).....	104
6.4. Етап на предефиниране (фаза на последваща работа).....	105
Раздел 7. Инструменти, техники и съвети за ефективно менторство.....	108

7.1. Специфики в менторския процес при участие на служители със специални потребности.....	108
7.2. Как да изградим ефективна комуникация между ментор и подпомаган?	110
7.3. Как да изградим ефективна мотивация на подпомаганя служител?	112
7.4. Какви са грешките в менторския процес и как да ги избегнем?	114
7.5. Инструменти - примерни шаблони за документиране, анализиране и управление на менторството.....	117
Раздел 8. Заключение	118
Раздел 9. Литературни източници	120
Раздел 10. Списък на таблиците и фигурите	122
Раздел 11. ПРИЛОЖЕНИЯ	123

Използвани съкращения:

Съкращение	Описание на съкращението
АЗ	- Агенция по заетостта
БСК	- Българска стопанска камара
ЕС	- Европейски съюз
Проекта	- Проект BG05M9OP001-1.051- 0006 „Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“
ЧР	- Човешки ресурси
S.M.A.R.T	- Акроним, ефективен инструмент за дефиниране на цели .
GROW	- Абревиатурата на GROW означава ключови точки, през които трябва да се преведе подпомаганият служител, по време на менторските сесии.
„Петте К“ („The 5 W“)	- Комуникационна концепция (Модел на Харолд Ласуел): Кой (казва), Какво, (до) Кого, (По) Какъв канал, (с) Какъв ефект.
EKP (EQF)	- Европейската квалификационна рамка
ЛПР (ИПР)	- Личен план за развитие (Индивидуален план за развитие)

Раздел 1. ВЪВЕДЕНИЕ

1.1. ОБЩА ИНФОРМАЦИЯ ЗА ПРОЕКТА

Настоящият документ е разработен в рамките на Проект BG05M9OP001-1.051-0006 „Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните генерации, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“, в изпълнение на Дейност 3. „Разработване, пилотно тестване и апробиране на иновативни инструменти и модели за анализ и адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения работна сила и нуждата от трансфер на знания и опит между поколенията на работното място“, поддейност 3.2. „Разработване и пилотно тестване на наръчник ментори“.

Основните цели на проекта са:

- преодоляване на недостига на работна сила и увеличаване на дела на заетите лица чрез насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа;
- осигуряване на възможност за предприятията, предприемачите и заетите лица по-лесно да се адаптират към променящите се нужди на икономиката и пазара на труда;
- приспособяване на политиките по управление на човешките ресурси в предприятията и на индустриалните отношения към променящите се демографски тенденции и застаряване на работната сила и създаване на предпоставки за развитието на т.н. „сребърна икономика“;
- развитие на социално партньорство за осигуряване и поддържане на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации и нуждата от трансфер на знания и опит между поколенията на работното място.

Проектът се реализира в срок от 26 месеца – от месец октомври 2019 г. до месец ноември 2021 година и обхваща следните **основни дейности**:

- Проучвания, изследвания и анализи: проучване на международните практики и опит в областта на активното стареене и прилагане на междугенерационния подход; изследване на регионалната и секторна демография на работната сила в България, създаване на регионална пирамида на възрастта; проучване на поколенческите характеристики на работната сила и създаване на профили на отделните поколения на работното място; изследване на възможностите за приспособяване на работната среда към специфичните потребности на хората с хронични заболявания.
- Разработване на методически материали, секторни стратегии и политики за насърчаване и подпомагане на процесите свързани с активното стареене и внедряване на междугенерационния подход: разработване на методически насоки; провеждане на браншови съвещания на социалните партньори; приемане на секторни партньорски програми, меморандуми за сътрудничество, изменения и допълнения в браншови колективни договори.
- Разработване, тестване и апробиране на практически инструменти и модели за подпомагане на процесите свързани с активното стареене и внедряване на междугенерационния подход в практиката на предприятията: разработване на

наръчници за мениджъри и ментори (наставници); разработване на наръчници за адаптиране на работните места и дейностите към специфичните потребности и възможности на хора с хронични заболявания; разработване на иновативен модел за описание, ергономия и дизайн (реорганизация) на работното място, съобразен с потребностите на възрастта и насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа; разработване на електронен инструмент за оценка на риска по безопасност и здраве на работното място съобразен с възрастта; разработване на електронен инструмент за оценка на факторите в работната среда пораждащи професионално изчерпване (бърнаут).

- Въвеждане и внедряване на апробираните инструменти и стратегически документи относно активното стареене и междугенерационния подход в практиката на предприятията: провеждане на пилотни обучения и работилници за умения на мениджъри, специалисти човешки ресурси и представители на работниците и служителите; организиране на приемни в предприятията за информиране и консултиране; приемане на вътрешно-фирмени партньорски планове и програми за адаптиране на работната среда към специфичните потребности на различните възрасти заети, внедряване на междугенерационния подход и осигуряване на възможности за по-дълъг живот и способност за работа; провеждане на срещи за обмяна на опит.
- Сключване на Национално рамково споразумение по прилагане на Автономното рамково споразумение на европейските социални партньори относно активното стареене и междугенерационния подход; провеждане на национална конференция и сключване на национално споразумение между представителните организации на работодателите и синдикатите.

1.2. ЦЕЛ НА НАРЪЧНИКА ЗА МЕНТОРИ

Наръчникът за ментори е разработен в рамките на дейност 3. „Разработване, пилотно тестване и апробиране на иновативни инструменти и модели за анализ и адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения работна сила и нуждата от трансфер на знания и опит между поколенията на работното място“.

Целта на дейността е приспособяване на политиките по управление на човешките ресурси и индустриалните отношения към променящите се демографски тенденции и застаряване на работната сила чрез разработване и тестване на иновативни инструменти и модели за подобряване на качеството на работните места и адаптиране на работната среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации, активното стареене и трансфер на знания и умения между поколенията на работното място.

Дейността има за цел да допринесе за реализирането на държавната политика по отношение на мерките, свързани с насърчаването на активния живот на възрастните хора в сферата на заетостта, заложи в Националната стратегия за активен живот на възрастните хора в България (2019-2030 г.) и за създаването на условия за подобряване на професионалния и здравен статус на работната сила и осигуряването на условия за по-дълъг трудов живот. Създадените и пилотно тествани инструменти и модели в избрани предприятия от 10 пилотни сектора се очаква да намерят широко приложение и в останалите сектори на българската икономика. Изборът им в настоящото проектно предложение е резултат от препоръките за

политики и мерки, заложи в Автономното рамково споразумение за активно стареене и междупоколенческият подход, подписано от европейските социални партньори BusinessEurope, UEAPME, CEEP и ETUC.

Целта на наръчника за ментори е да подпомогне работата на ръководителите на екипи, синдикалните дейци и менторите в предприятията, като им предостави информация, практически насоки и примери за добри практики относно менторството като средство за ефективно сътрудничество на работното място през фокуса на специфичните особености на различните поколения. Наръчникът ще допринесе за постигането на тази цел чрез повишаване нивото на компетентност и развитие на умения за менторство, прилагане на съвременни средства, техники и похвати в трансфер на знания и опит между поколенията.

1.3. ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ

Менторство - Според дефиницията на Британския институт за развитие на персонала (CIPD) менторството е „дълготраен процес на подкрепа, напътстване и съветване най-често на един професионалист от по-опитен колега, който му предава по-задълбочен опит, експертиза и разбиране на работата и работното място. Това е форма на дългосрочно целенасочено развитие на млади професионалисти чрез наблюдение, слушане, задаване на въпроси и даване на напътствия, което носи ползи на организацията/институцията.“

Ментор – служител в организация, който предава знанията и опита си на друг служител, мотивира, ангажира, насърчава, насочва, окуражава, подкрепя и подпомага развитието на потенциала и възможностите му. Подпомага адаптацията на служителя в специфичната среда на работа и културата на организацията.

Подпомаган служител – работник или служител в предприятието, който е участник и страна в менторския процес в качеството си на обект на менторство. Като такъв той/тя бива подпомаган, развиван, консултиран, насочван чрез менторство с оглед на своето професионално развитие и лично усъвършенстване.

Мачинг - съчетаване на ментор и подпомаган служител. Процес на определяне на двойката ментор – подпомаган служител, които да бъдат включени в изпълнението на менторската програма в една организация.

Менторска програма – Менторската програма предлага структура и насоки през целия процес на менторство, за да се осигури максимална ефективност.¹ Добре функциониращата менторска програма изисква стратегическо планиране и организация за свързване на хората, повишаване и трансфер на знанията и изграждане на умения за постигане на бъдещи цели.

Личен (индивидуален) план за развитие (ЛПР) - документ, в който се описват целите и дейностите водещи до развитие и усъвършенстване потенциала на служителя. ЛПР дава рамката и задава насоката, в която служителят да работи, за да постигне желаното развитие, ефективност и напредък в професионален аспект. Т.е. къде иска да бъде и какво да направи за целта.

Формално обучение - Формално образование и/или обучение е това, което се провежда в образователната система или в центрове за професионална квалификация и което води до придобиване на степен на образование и/или степен на професионална квалификация.²

¹ <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/workplace-mentoring-program>

² Национален статистически институт, Наблюдение на образование и обучение на възрастни, Методология, 2002.

Формално обучение се извършва в организирана и структурирана среда (в средно/висше училище, център за професионално обучение и др.) и е изрично обозначено като учене по отношение на цели, време или ресурси. Формалното обучение е съзнателно от гледна точка на обучавания. То води до получаване на официално признат документ (диплом, удостоверение, свидетелство).³

Неформално обучение – Обучение, което е организирано от институции извън системата на професионалното образование и обучение⁴ Неформалното учене може да се осъществява в процеса на работа чрез участие в проектни групи, в тематични курсове (вкл. електронни/дистанционни) и др., което е значим източник на нови знания и умения. Неформалното обучение може да завършва с определен документ (сертификат за участие, свидетелство за успешно приключване и др.), но този документ не се отнася за формалните степени на образование и обучение в страната.

Знание - Знанията са резултат от усвояване на информация в процеса на учене и придобиване на опит. Те са съвкупност от факти, принципи, теории, модели и практики, които са свързани с определена сфера на работа или обучение. Познанията са свързани с процеса на разбиране, възприемане, асоцииране, възпроизвеждане и използване на придобитата от индивида информация. В контекста на Европейската квалификационна рамка (EQF) знанията се описват като теоретични и/или фактологични.

Формално (кодифицирано) знание - към формалното знание спадат: дигитализираните данни и информация, мултимедия, аудио и видео записи, документите, книгите, формулярите, наръчниците, инструкциите, анализите, докладите, експертизите, наредбите, методиките и пр. писмени представени материали, които могат да стигнат до голям брой хора. Кодифицираните знания се предават като данни и информация.

Неформално знание - Неформалното знание съществува единствено в главите на хората, които го притежават и не трябва да се губи при никакви обстоятелства. Предаването на неформалните знания изисква личен контакт, умение за общуване и достъпно директно предаване на информация. Знанието в организацията. За да се съхрани неформалното знание е необходимо да се премине към споделяне, трансфер и устойчиво съхраняване на знанието вътре в организацията. За да се превърне в корпоративен актив, знанието трябва да бъде използвано и интегрирано в бизнес процесите, управленската практика и културата на организацията.

Репродуктивно знание. Възпроизвеждане на данни и факти, дефиниране на понятия, дефиниране на закони, принципи, модели и пр.

Продуктивно знание. Осмисляне на данни и факти, опериране с понятия, разбиране на принципи и модели, прилагане на закони, умение да се прилагат в практиката отделни знания за решаване на сравнително прости задачи и проблеми;

Преносимо в различни области знание. Способност за анализ и синтез, оценяване на ситуация и проблем, защита на концепция, теза, умение да се прилагат и комбинират знания от различни области с цел да се реши сложен проблем или задача;

³ Ковачев, Л. Павлова, В., Иванова, Д., Стойчев, И. и др. Пакет методологии, подпомагащи изработването на местни (общински и областни) стратегии за учене през целия живот. София. 2012. с

⁴ Закон за професионалното образование и обучение

Творчески приложено знание. Умение за критично, креативно и иновативно мислене, способност да се идентифицират проблеми, да се прогнозира, да се интерпретира информация, да се оценява риск, да се предлагат алтернативни решения и нетрадиционни подходи.

Тацитно знание (tacit knowledge) е лично, индивидуално и трудно за вербализиране знание, което се корени се в човешкия опит, включва нематериални фактори (убеждения, възгледи, ценностна система) и е силно контекстно обвързано.

Експлицитно знание (explicit knowledge) е знание, което е лесно за артикулиране и формализиране чрез репрезентации като думи и числа. Може да се съдържа в книги, документи, лекции и да бъде систематизирано в бази данни, т.е. може сравнително по-лесно да се съхранява и управлява.

Управлението на знанието - мениджърска функция, която се заключава в идентифициране, развитие, систематизиране и съхранение на знанието и опита на успешните работници и служители на всички равнища в предприятието и предоставянето на тези знания и опит на всички останали с цел да се подобри изпълнението на работата и да се постигне организационна ефективност. Мениджмънта на знанието е съвкупност от управленски политики, практики и инструменти за разпознаване, създаване, съхраняване, предаване и използване на знанието вътре в организацията с цел да се постигнат набелязаните стратегически приоритети и резултати.

Мениджмънт на знанието - съвкупност от управленски политики, практики и инструменти за разпознаване, създаване, съхраняване, предаване и използване на знанието вътре в организацията с цел да се постигнат набелязаните стратегически приоритети и резултати. Ето защо на управлението на знанието не трябва да се гледа като на отделна инициатива, а като на част от корпоративната стратегия и политики за постигане на по-добри резултати.

Учеща организация - Питър Сендж (1990), считан за баща на понятието, определя учещата организация като: „непрекъснато култивираща способността си да твори своето бъдеще.“ Според него, адаптивността към промените е само първото ниво, компаниите трябва да се съсредоточат върху съзидателното учене, което изисква „системно мислене“, „споделена визия“, „лично майсторство“, „екипно учене“, „креативно напрежение“. За да поддържат възможностите си, организациите трябва да управляват себе си, като „експериментиращи“ и „самопроектиращи“, да насърчават компетентността, да възнаграждават новаторството, иновативността, гъвкавостта и готовността за промени в своите служители. Ролята на лидерите в тази организация, според Сендж, е създаването на култура, в която хората непрекъснато да разширяват възможностите си да „оформят своето бъдеще“.

Коучинг – Международната коуч федерация (ICF) дефинира коучинга като партньорство между коуч и клиент (индивидуален или екип) в процес, който провокира размисъл и креативност и вдъхновява клиентът да увеличи своя личен и професионален потенциал.

Формално менторство - менторство, организирано от трета страна (обикновено институция), която създава програма за менторство, свързва ментори и подпомагани служители, проследява и оценява процеса на менторство.

Неформално менторство - менторство, което възниква спонтанно между двама души, които имат общ интерес. Единият от тях, по-опитният, оказва подкрепа, съветва, информира другия.

Реверсивно (обратно) менторство – менторство, при което младши член на екипа влиза в „професионално приятелство“ с някой по-старши и те взаимно обменят умения, знания и разбиране.

Междупоколенчески (междугенерационен) подход – като част от управлението на многообразието в организацията се отнася до разбирането на специфичните особености и използването на силните страни на всички поколения, до подобряване на взаимното разбирателство и подкрепа на сътрудничеството, трансфера на знания и солидарността между отделните поколения на работното място. Колкото по-добре мениджърите разбират уникалната комбинация от фактори, които мотивират всяко поколение, толкова по-добре ще координират усилията на хората на различна възраст в организацията и ще канализират енергията, мотивацията и поведението в интерес на бизнес целите.

Поколение (генерация) - обособена група от хора, родени в един и същ отрязък от време, с относително идентични възгледи, обща културна и ценностна система. Всяко поколение се формира от икономическите условия и среда, от културно-социалните фактори на обществото, в което израства, както и от технологиите, които съпътстват достигането на неговата зрялост.

Поколенчески различия - специфики в потребностите, нагласите, ценностите, мотивите и мисленето на съответната група хора в близка трудоспособна възраст, израснали и достигнали зрялост в обособен времеви период (отрязък от време), под влиянието на споделена обща история и социо-културна среда.

Интергенерационно общуване – начинът, по който поколенията възприемат себе си, общуват и взаимодействат, като използват предпочитаните от тях канали, средства за комуникация и начини за изразяване.

Междугенерационно учене - начинът, по който хората от всички възрасти могат да се учат заедно и един от друг⁵; двупосочно учене между поколенията посредством наставничество, обратно менторство и пр.

Стил на учене - начинът, по който човек приема, преработва, съхранява и възпроизвежда информация най-ефективно.

Когнитивен стил - характерният начин на обработка на информация от човека – възприемане, мислене, памет и решаване на проблеми⁶.

Управление на разнообразието (многообразието) на работната сила - активно и съзнателно развиване на насочен към бъдещето, мотивиран от ценности стратегически комуникационен и управленски процес на приемане и използване на различията и сходствата като потенциал на организацията, който създава добавена стойност. Управлението на разнообразието е свързано със създаване на среда, в която се оценява и използва приносът на всички представители на многообразната работна сила за постигането на целите на организацията.⁷

Управление на възрастта - съобразяване на свързаните с възрастта фактори във връзка с условията на труд и текущото управление, включително организацията на работата и разпределението на индивидуалните работни задачи, така че всеки работник, независимо от възрастта си, да чувства, че е в състояние да осъществи своите лични и корпоративните цели.

Учене - Кумулативен процес на постепенно усвояване от индивидите на все по-сложни и абстрактни знания (понятия, категории и модели на поведение) и/или умения и компетентности. Ядрото на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията е процесът на учене, който протича в индивида, но в определен организационен контекст. В случая ученето се

⁵ EMIL (2018), What is intergenerational learning, 16 March 2018, Beth Johnson Foundation - United Kingdom. <http://www.emil-network.eu/what-is-intergenerational-learning/>

⁶ Griggs, Shirley. Learning Styles Counseling. ERIC Digest, 1991

⁷ <https://diversitypaysoff.eu/wp-content/uploads/2019/03/KZD-manual-diversity-for-business.pdf>

разбира като процес, чрез който индивидът придобива и развива нови знания, умения, способности, нагласи и поведения и може да демонстрира, че знае нещо, което не е заел преди (разбирания, факти и др.) и че може да извършва нещо, което не е можел преди (умения).⁸

Информално учене - Неинституционализирано и несистематизирано натрупване на знания, умения и компетентности.⁹ Самостоятелното/информалното учене обхваща ситуации на учене в резултат от ежедневни дейности, свързани с работата, семейството или свободното време.

Приемственост – свързана е с идентифициране, развитие и запазване в дългосрочен план на знанията и приноса на служителите, заемачи ключови или ръководни длъжности, или на такива, притежаващи дефицитни професии чрез подготовка и обучение на други хора, които могат да заемат тази длъжност, в случай на нейното овакантяване.

Дидактика - дидактиката е самостоятелна педагогическа наука за преподаване и обучение. Приложението на дидактиката е основно в системата на образованието и обучението.

Андрогогика - (От гр. aner, andros — мъж, възрастен човек, + agoge — вода, ръководя, възпитавам), съвременна педагогическа наука, която разкрива теоретичните и практически проблеми на обучението на възрастния човек през целия му живот.

В широк смисъл Андрогогията се разбира и като наука за личностна самореализация на човека; учене за живота и през целия живот; «наука и изкуство за ученето на възрастните».¹⁰

Според холандският модел, един от големите европейски центрове на андрогогията се разграничават понятията андрогогика, андрогогия и андрогология¹¹.

*андрогогика – среда, обхват на методологически и идеологически системи, управляващи съвременния андрогогически процес;

*андрогогия – целенасочена и професионално ръководена дейност за промяна на възрастните хора;

*андрогология – обединено понятие за научните изследвания в сферата на андрогогията и андрогогиката.

Мотивация - психично състояние, осъзната потребност, интерес, влечение, стремеж, желание или искане, което поражда поведение, ориентирано към постигането на определени цели. Тя придава насоченост и поддържа поведението в определена посока.

⁸ Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London, 2012p. 559

⁹ Закон за професионалното образование и обучение

¹⁰ Речник на ЮНЕСКО «Типология на образованието на възрастните (1979г.)

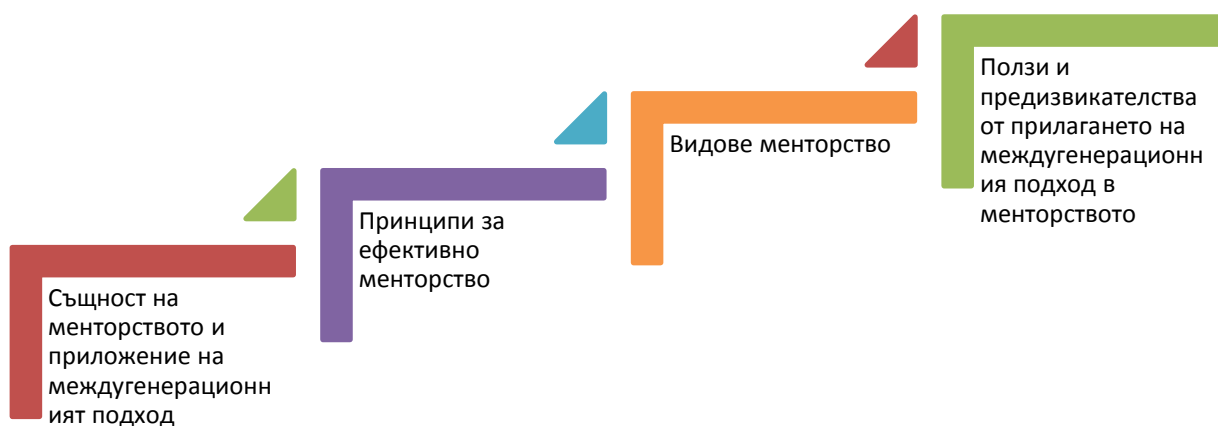
¹¹ ПРОФ. Д-Р БИЯНКА ТОРНЬОВА, МЕТОДИКА НА ОБУЧЕНИЕТО НА СПЕЦИАЛИЗАНТИ И СТУДЕНТИ В СИСТЕМАТА НА ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ, <http://centerbg.org/>

Раздел 2. СЪЩНОСТ НА МЕНТОРСТВОТО

Днешното работно място е много динамично, като трансформациите се случват както под влияние на вътрешни, така и на външни фактори. С цел да следва или по-скоро да изпреварва тази динамика съвременният служител трябва постоянно да се самоусъвършенства: да получава нови, актуални знания, да използва нови технологии, да прилага най-добрите практики.

Развитието на пълния потенциал, личностното и кариерното развитие на служителите са един от основните приоритети на успешните компании, които планират процеса на „учене през целия живот“, като създават условия за това чрез прилагане на различни инструменти за управление и развитие на човешките ресурси. Менторството на работното място, базирано на междупоколенческия подход, осигурява мобилизиране на енергия и ресурси в подкрепа на по-млади служители от по-възрастни, и обратно.

Като основополагащ настоящият раздел дава яснота на следните теми и въпроси:



2.1. МЕНТОРСТВО, БАЗИРАНО НА МЕЖДУПОКОЛЕНЧЕСКИЯ ПОДХОД

Безспорно най-ценното в една организация са хората заедно с техните знания, умения, компетенции, опит и всичко, което допринасят за постигане на общата фирмена цел. Изключително важно е всички те да работят в синхрон и да обменят своите знания и умения за постигане на максимална ефективност. Служителите се различават както със своята експертиза (знания, умения, опит), така и са носители на културата и разбиранията на своето поколение. Като добавим и това, че всеки служител е индивидуална личност със своите специфики, разбирания и нагласи в организацията, се образува цяла една вселена. Част от тези „вселени“ всяка година излизат извън компанията по различни причини, дали отиват в друга компания или се пенсионират, заедно с тях от компанията „излизат“ и техните знания, умения и опит. От ключово значение е знанието да остава в организацията независимо от напускащите хора и да се обменя между хората вътре в организацията. На практика, предаването на знания, умения и обменът на



опит между служителите няма как да се осъществи само писмено, с указания, учебни пособия, инструктажи или по заповед. Знанията трябва да бъдат извлечени и съхранявани, но това касае основно формалното знание. Без личен контакт неформалното и така ценно знание и опит не може да бъде предадено. Затова да съществува същинска приемственост на знания и умения в организацията е необходимо служителите да намерят общ език помежду си. Резултатите от проведените проучвания¹² сочат, че между поколенията съществуват множество различия в начина на общуване, нагласите, ценностите, начина на възприемане на информация и т.н. За да работят по-успешно различните поколения на едно работно място е ключово важно те да обменят не само знания, умения и експертиза, а да общуват, за да се опознават, да приемат различията си и взаимодействат ефективно. Колкото повече общуват и взаимодействат различните поколения, толкова повече се опознават и сближават. Менторството е инструмент, който спомага за сближаването на поколенията поради факта, че предполага лично взаимодействие между двете страни. Именно **менторството е инструментът, при който служители от различни поколения взаимодействат, обменят формални знания и опит по неформален начин и споделят своите емоции, мисли чувства, натрупан житейски опит, разбираня и изграждат ползотворни взаимоотношения.**

Терминът „ментор“ идва от древногръцката митология, според която царят на остров Итака – Одисей, преди да замине за Троя, поверява отглеждането и възпитанието на сина си Телемах на своя мъдър и верен съветник Ментор. Когато Одисей напуска Итака, Атина, гръцката богиня на мъдростта, се превъплъщава в Ментор и става пазител и наставник на Телемах. Сега името на Ментор често се употребява като **нарицателно за наставник, учител, съветник.**

„Менторството“ е процес, който включва комуникация и се основава на взаимоотношения.

В момента в специализираната литература има повече от 50 дефиниции за менторство, които го определят като:

- „връзка, при която по-опитен или по-знаещ човек помага за насочването на по-малко опитен или по-малко знаещ човек“;
- „партньорство за обучение и развитие между някой с богат опит и някой, който иска да учи“.¹³
- „процес за неформално предаване на знания, социален капитал и психосоциална подкрепа, възприемани от получателя като подходящи за работата, кариерата или професионалното развитие.“¹⁴

Една от най-конкретните и точни дефиниции е тази на Британския институт за развитие на персонала (CIPD), според която менторството е „дълготраен процес на подкрепа, напътстване и съветване най-често на един професионалист от по-опитен колега, който му предава по-задълбочен опит, експертиза и разбиране на работата и работното място. То е форма на дългосрочно целенасочено развитие на млади професионалисти чрез наблюдение, слушане, задаване на въпроси и даване на напътствия, което носи ползи на организацията“.

12 Проект BG05M9OP001-1.051- 0006 „Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“, в изпълнение на дейност 1.3. „Изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България“ <https://activeageing.bia-bg.com/bg/analyses/generations/>

13 Farren, Caela, Ph.D. "Eight Types of Mentor: Which Ones Do You Need?,"

14 Bozeman, B.; Feeney, M. K. (October 2007). "Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique". Administration & Society.

Традиционната дефиниция за менторството, отчасти се припокрива с тази на наставничеството, с тази разлика, че наставничеството се прилага в процеса на усвояване на определена професия, докато менторството значително го надгражда.

Менторството е предаване на професионален опит и експертиза от един човек на друг човек, който няма или е с по-малък професионален опит в дадена област. В по-широкото си разбиране менторството излиза извън границите на професионалното развитие и може да се разглежда като предаване на знания и опит и за живота, социалните взаимоотношения, ценностите и културата с цел цялостното развитие на човека, в случая – подпомаганя служител.

Предпоставка за неговото използване е разнообразието от поколения в една компания, възможността не просто да „съжителстват едно с друго“, но и да се обогатяват взаимно, като споделят знания, опит, ценностни системи.

При менторството, основано на междугенерационния подход, предаването и трансфера на знания, умения и опит, а също така подпомагането, приобщаването и развитието на потенциала на подпомаганите служители се осъществява съобразно специфичните особености и използването на силните страни на всички поколения. Участниците в менторския процес, които са от различни поколения, си сътрудничат, взаимно се подкрепят, учат се едни други и обменят информация, разбираня и идеи помежду си.

При междупоколенческия подход в менторството **взаимодействието е успешно, когато независимо към кое поколение принадлежат страните, те са „отворени“ една спрямо друга и успяват да извлекат ползите от общуването, уважават другата гледна точка и са с нагласата да се обогатят и допълнят взаимно с различията си.** И млади, и стари търсят смисъл във взаимоотношенията и положително взаимодействие за справяне с предизвикателства и подобряване на чувството за собствена значимост. Когато те взаимно се подкрепят и взаимодействат ефективно, заедно дават добавена стойност на организацията.

Колкото по-добре преките ръководители и синдикалните дейци разбират уникалната комбинация от фактори, които мотивират всяко поколение, толкова по-добре ще координират усилията на хората на различна възраст в организацията и ще канализират енергията, мотивацията и поведението в интерес на бизнес целите.



Въпрос за размисъл.

Много често в практиката се използват като синонимни и взаимозаменяеми понятия като менторство, наставничество обучение, коучинг, като същевременно между тях има значителни разлики. Най-често менторството се бърка с коучинга.

Преди да продължите да четете, моля, помислете какво означават термините – менторство и коучинг, какви са приликите и разликите между тях?

2.2. КАКВА Е РАЗЛИКАТА МЕЖДУ МЕНТОРСТВО И КОУЧИНГЪТ?

Коучингът традиционно се свързва със спорта. Всеки топ спортист има коуч, но през последните няколко години коучингът стана приложим във всяка област, в бизнеса и във всеки аспект на живота, е само в спорта.

Международната коуч федерация дефинира коучинга като „партньорство с клиентите в процес, предизвикващ размисъл и вдъхновяващ ги да увеличат личния и професионалния си потенциал“.



Коучингът отключва потенциала на човек за максимизиране на представянето му. Коучингът дава възможност за избор и води до промяна. Той стимулира клиента да учи, вместо да го обучава. Коучингът е партньорство между коуч и клиент (служител).

Беше споменато, че менторството се бърка с коучинга и по тази причина трябва да поставим ясни граници между тях:

Коучът не дава готови решения и съвети, а слуша, наблюдава, задава въпроси, които помагат на клиента сам да стигне до решенията си, да разкрие собствения си потенциал, което да му помогне при постигането на целите му. Чрез задаване на безпристрастни въпроси коучът подпомага клиента сам да осъзнае, къде се намира, къде иска да отиде, как трябва да се промени, за да тръгне в посоката, в която иска да върви. Коучът помага на клиента си да се справи и с чисто психологически фактори, които биха му попречили по пътя на постигане на целите му, а именно: страх, песимизъм и др.

При менторството менторът съветва, напътства, подпомага, предава своя професионален и житейски опит на подпомагания служител, с цел той да подобри представянето си, да навлезе в нова професионална роля или да развие потенциала си, докато **при коучинга целта е разгръщането на собствения потенциал на клиента без да се дават съвети, готови решения или да се предава опит. Чрез въпроси и коментари той кара клиента да „извади на показ“ ресурсите си, да повярва във възможностите си, че ще постигне резултатите, към които се стреми, ако желае да ги използва.**

За разлика от ментора, коучът **не трябва да бъде експерт в областта на работата на своите клиенти**. Той трябва да им помогне да разгърнат своя потенциал, за да бъдат още по-добри в това, което вършат.



Добра практика: В практиката коучингът често се използва при мениджъри, екипи или личности с цел да постигнат максимална професионална, социална или др. реализация. Доказателство за успеха на този инструмент е фактът, че много от изпълнителните директори на най-успешните компании в света – Microsoft, Dell, HP, GE, имат коучове.

2.3. КАКВИ СА ПРИНЦИПИТЕ ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ЕФЕКТИВНО МЕНТОРСТВО МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯТА?

- **Подкрепа от страна на работодателя** – работодателят в лицето на висшия мениджмънт има водеща роля в менторския процес. Той носи отговорност да стимулира и насърчава

междугенерационното учене¹⁵, културата на сътрудничество и солидарност между поколенията и да изгради стимулираща работна среда на взаимодействие между представителите на различни поколения **чрез менторство**. Работодателя е този, който обезпечава менторския процес чрез осигуряване на **условия и ресурси** (материални, времеви, човешки и финансови).

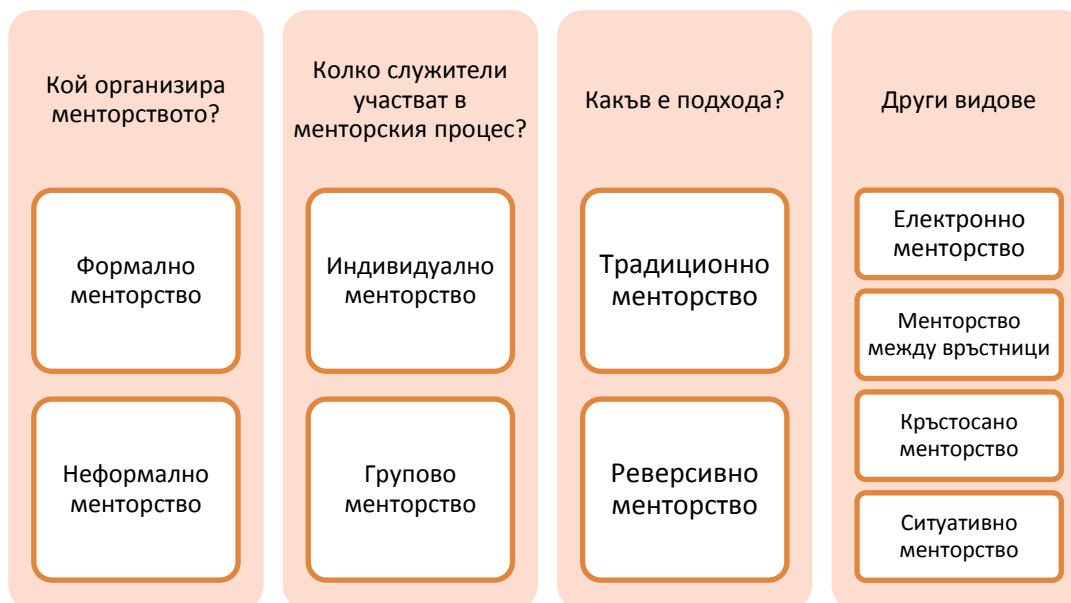
- **Взаимно уважение** и зачитане на значимостта на всяка от страните. Взаимните ползи и честността се постигат, когато и двете страни умеят да чуват и уважават гледната точка на другия. Недопускане на дискриминация, предразсъдъци, назидателен тон. Взаимоотношения и общуване, основаващи се на доверие и желание за опознаване на поколението и спецификите му, а не на предразсъдъци.
- **Споделяне на опит, знания, умения, добри практики** между ментор и подпомаган служител, което е от полза за двамата партньори.
- **Отделяне на достатъчно време** за менторския процес – и по време на процеса, и като продължителност.
- **Организираност** – оптимално използване на ресурсите (времеви, човешки, материални). Менторът работи в определени рамки и следва конкретни стъпки, той следва да прецени, кога е необходимо да напътства и кога да се оттегли.
- **Целенасоченост**. Всяко менторство има конкретна цел (въвеждане на новоназначен служител, усвояване на нова длъжност/професия и т.н.). Отделно в самия менторски процес се поставят конкретни цели за постигане на основната цел, които трябва да бъдат реалистични, времево обусловени и постижими спрямо опита, спецификите, и възможностите на подпомаганя служител.
- **Познаване и съобразяване със спецификите на поколението** (начин на общуване, мотивиране, подход и т.н.).
- **Изграждане на равноправно партньорство** – двете страни са равнопоставени в менторската връзка и взаимно я изграждат. Те трябва да планират и работят съвместно.
- **Поверителност** – двете страни е необходимо да проявят дискретност и да запазят в конфиденциалност, какво се случва по време на менторския процес и да не се коментират взаимно пред други лица.
- **Отговорност и взаимна ангажираност** и от двете страни в процеса.
- **Открито изясняване на очакванията**, ясни роли и отговорности на всяка от страните в процеса. И двете страни да споделят, какво очакват да получат от тези отношения и каква е тяхната визия за това, как очакват да постигнат целите си.
- **Предварителна подготовка** – и на ментора, и на процеса.
- **Доброволност**. Менторството няма задължителен и императивен характер. Избраният работник/служител следва да се съгласи да изпълнява тази роля не само по принцип, но и спрямо конкретния подпомаган служител. Тук е много важна ролята на преките ръководители и синдикалните дейци - в разясняването на същността на процеса, информирането на двете страни от ползите.
- **Водене чрез личен пример** – делата оставят най-силно и трайно впечатление.



¹⁵ Начинът, по който хората от всички възрасти могат да се учат заедно и един от друг; двупосочно учене между поколенията посредством наставничество, обратно менторство и пр. (EMIL (2018), What is intergenerational learning, 16 March 2018, Beth Johnson Foundation - United Kingdom. <http://www.emil-network.eu/what-is-intergenerational-learning/>)

2.4. КАКВИ СА ОСНОВНИТЕ ВИДОВЕ МЕНТОРСТВО?

Съществуват различни класификации на менторството. Едни от най-често срещаните в практиката класификации на менторството, които се използват от компаниите, могат да се класифицират по няколко признака:



ФИГУРА 1 : ВИДОВЕ МЕНТОРСТВО

2.4.1. Кой ОРГАНИЗИРА МЕНТОРСТВОТО:

Формално /Официално/менторство – менторство, организирано от предприятието, което създава програма за менторство, свързва ментори и подпомагани служители, проследява подпомага и оценява процеса на менторство.

Неформално /естествено/ менторство – менторство, което възниква спонтанно между двама души, които имат общ интерес. Единият от тях, по-опитният, оказва подкрепа, съветва, информира другия. То може да бъде:

- Иницирано от ментора – когато един служител (обикновено старши) се свързва с подпомагания служител;
- Менторство, иницирано от подпомагания служител – започва с взаимодействие с избран ментор - може да се превърне в менторска връзка: изгражда мостове;
- Скрито (имплицитно) – обикновено между хора с много общи неща, които може да попадат в една възрастова група.

За целите на междугенерационния подход и ефективното управление на поколенческите специфики е по-удачно да се приложи формалното менторство. Разбира се това не изключва наличието и на неформално такова. При формалното менторство работодателят подпомага процеса на управление на възрастовите различия, създава култура на учене, подходяща среда, условия и насочва поколенията да работят заедно в гравивна посока спрямо поколенческите им характеристики. А също и управлява своевременно възникналите поколенчески конфликти.



2.4.2. Колко СЛУЖИТЕЛИ УЧАСТВАТ В МЕНТОРСКИЯ ПРОЦЕС:

Индивидуално менторство

Това е **най-често срещаният вид менторство, тъй като представлява двойка от един ментор и един подпомаган служител**. То позволява на двамата да развият лични отношения, в които менторът е в състояние да предостави индивидуални насоки и подкрепа на подпомагания служител. Това е и един от най-ефективните видове менторство и поради факта, че графици на двама души се съгласуват сравнително лесно. Може да бъде както формално, така и неформално.

Групово менторство

Груповото менторство изисква един ментор да работи едновременно с няколко подпомагани служители. Групата има редовни срещи за обсъждане на определени теми. Това е комбинация от менторство за възрастни и връстници, тъй като всички дават мнения и споделят опит. Въпреки това, както често се случва с групите, се оказва доста трудно да се планират срещи, които да устройват всички. Също така, личните отношения се губят, така че много организации избират да комбинират този тип с индивидуалното менторство – организиране на индивидуални срещи между ментора и всеки подпомаган служител в групата.



2.4.3. МЕНТОРСТВО СПОРЕД ПОДХОДА:

Традиционно менторство: По-опитен работник (специалист) предава знания, умения и опит към по-малко опитен служител, обикновено по-млад или новоназначен.

Реверсивно /Обратно менторство/ Равнопоставено менторство

Обикновено се очаква менторът да е по-възрастен и по-опитен от подпомагания служител. Обратното менторство обаче „признава“, че има пропуски в уменията и от двете страни и че всеки човек може да се справи със своите слабости с помощта на силните страни на другия.



Смята се, че концепцията за обратното менторство е измислена от бившия главен изпълнителен директор на General Electric®, Джек Уелч. В края на 90-те години той осъзнава липсата на технологични умения, и решава, че най-младите хора, присъединяващи се към компанията, са много по-добре запознати с новите технологии от своите мениджъри. И така, той предлага на 500 от своите топ мениджъри да потърсят ментори измежду тези нови членове.

При обратното менторство, **младши член на екипа влиза в „професионално приятелство“ с някой по-старши и те взаимно обменят умения, знания и разбиране**. Например, по-младият човек може да се чувства по-удобно с инструменти като Pinterest®, WhatsApp® и Hootsuite®, така че насърчаването създаване на менторска връзка с по-възрастен колега, който има по-малко опит в използването на тези технологии, може да подобри способността на този човек да се свързва с потенциални клиенти.

Реверсивното менторство може да възникне между:

- Лица на едно и също ниво, учещи се взаимно;
- Лица на сходен етап от кариерата си, които се наставляват с цел използване на възможности и постигане на кариерни цели.
- Между лица със сходно положение (напр. с малки деца), предоставящи подкрепа, съпричастност и съвети;

Реверсивното менторство е изключително ефективно за постигане на баланс между поколенията. В замяна на опита и знанията, които по-възрастните предават на по-младите, те получават от тях знания за работа с новите технологии, смелостта да експериментират, уменията

да погледнат на динамично развиващия се свят през очите на тези поколения, които са основният фактор за неговото развитие, както и смелостта и самочувствието да бъдат негови пълноправни участници.



Добра практика: Реверсивното менторство е изключително ефективен инструмент, като доказателство за това е опитът на големи и успешни компании като DELL, Nokia, General Electric, Lufthansa и Deutsche Telekom, които го използват за развитие на персонала си.

2.4.4. Други видове:

Електронно/онлайн менторство

Електронното/онлайн менторство използва имейли, чатове, месинджъри, социални медии като Facebook, Twitter, Instagram, видеоконферентни връзки. То е алтернатива на традиционните менторски модели лице в лице и е изключително удобно, когато възникват транспортни, георгафски, здравни пречки и др. Използването на информационните и комуникационните технологии в менторския процес заема своето естествено място така, както и във всяка сфера от икономическия и социалния живот на съвременния човек и позволява менторството да се извършва по всяко време, което е удобно на ментора и подпомагания служител.



Е-менторството е среда без граници и ограничения, в която ментори и подпомагани служители могат лесно да се срещнат и да се възползват от многообразието на възможности за придобиване на знания. Освен това, Е-менторството е подходящо както за менторски взаимоотношения, в които участват само един ментор и един подпомаган служител, така и за групово менторство. Електронното менторство може да се комбинира с традиционното – лице в лице.

Крос менторство/ кръстосано менторство – прилага се в случаите, когато менторът и подпомаганият служител идват от различни предприятия, обикновено когато:

- Компанията е твърде малка за вътрешна програма за менторство, но въпреки това то се използва за развитие на персонала;
- Се цели обмен на идеи и опит с колеги от други компании в сектора;
- Компанията иска; да се учи от други индустрии. Това може да даде нови импулси за нейното развитие.

На практика кръстосаното менторство допринася с обогатяване на двете страни независимо от компанията, сектора или поколението към което принадлежат.

Менторство между връстници – характеризира се с взаимоотношения между две лица, които попадат в една възрастова група. Обикновено такива отношения се благоприятстват от общи интереси, ценности, нагласи и т.н.

Вашингтонският университет в Сейнт Луис различава и следните видове:

- **Ситуационно (ситуативно) менторство** – това е менторство, като цели да предостави ценни насоки и подкрепа в отговор на конкретна ситуация или затруднение. В този смисъл ситуативното менторство възниква по повод на конкретна ситуация (разрешаване на даден казус, проблем, въпрос) и често е по-краткосрочно от

традиционното менторство. Този тип взаимоотношения дават възможност на подпомаганите служители да получат незабавна помощ и насоки, свързани с конкретни теми от техен интерес. Подходящо е и за по-младите и нетърпеливи поколения, така и за по-опитните и зрели, които имат нужда от съдействие по конкретен казус.



Аналогично на ситуационното лидерство¹⁶ успешният ментор трябва да променя стила си според конкретната ситуация, която се определя от нивото на зрялост на подпомаганите от него хора и сложността на задачата, която те трябва да осъществят.

- **Надзорно менторство** – менторство, при което менторът е прекият ръководител, но често не всички ръководители се чувстват комфортно да бъдат ментори, а и възниква вероятност от конфликт на интереси. Затова този вид менторство не е от най-често срещаните.



Добра практика: Според практиката най-ефективните и често прилагани видове менторство по отношение на взаимодействие между поколенията са формалното индивидуално менторство, реверсивното менторство, ситуационно.

2.5. КАКВИ СА ПОЛЗИТЕ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА ОТ ПРИЛАГАНЕТО НА МЕЖДУГЕНЕРАЦИОННИЯ ПОДХОД В МЕНТОРСТВОТО?

„Намерете добър, квалифициран персонал и го обвържете с компанията в дългосрочен план“

Менторството е изпитан инструмент за развитие на персонала, чиято основна цел е да съхрани корпоративното знание и опит, като по този начин осигури устойчивост и конкурентоспособност на компанията. То показва подкрепата, интереса и загрижеността на ръководството за потенциала на служителите във фирмата, както и че ръководството е готово да инвестира време и ресурси, за да помогне на служителите да успеят в развитието и кариерата си. В замяна служителите стават по-продуктивни и лоялни към компанията.



Като доказани области на приложение на менторството са по-бързото и по-успешно навлизане в работата на новите служители, менторството на млади таланти, подготовката на нови ръководни кадри.

Менторството не само дава знания и опит, то има и своето социално-емоционално значение, като мотивира служителите, засилва тяхната лоялност към компанията.

¹⁶ Концепцията за ситуационното лидерство е разработена от Пол Хърси и Кенет Бланчард. Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977). Management of Organizational Behavior 3rd Edition– Utilizing Human Resources. New Jersey/Prentice Hall.

2.5.1. Ползи от процеса на менторство за компанията и нейните служители:

- С менторството компаниите и институциите решават въпроса с липсата на квалифицирани хора.
- Подобрява се трансферът на знания и ноу-хау между поколенията.
- Знанията и опитът остават в компанията.
- Осигурява се устойчивост и конкурентоспособност на компанията.
- Компанията се позиционира като привлекателен работодател, която се грижи за своите служители – за тяхното професионално израстване, за тяхната мотивация и удовлетвореност от работата им, за добрата атмосфера в организацията.
- Запазва се работата на по-възрастните служители, като се подпомага демографският проблем със застаряването на работната сила.
- По-бърз и ефективен става процесът на навлизане на нови кадри в компанията.
- Подпомага процеса на развитие на таланти, което, от своя страна, увеличава производителността на организацията.
- Поколенията работят заедно за бъдещето във фирмата.
- Подпомагат се диалогът и разбирателството между поколенията и се работи за превенцията на конфликти.
- Насърчава се мотивацията и ангажираността на служителите, като се обвързват по-дългосрочно с компанията.
- Намалява текучеството на служителите, като засилва тяхната удовлетвореност от работата, колектива и компанията.
- Подпомага се комуникацията и социалната интеграцията на служителите в компанията.
- Създава се корпоративна култура на отговорност, взаимно уважение, приемственост, благодарност, взаимопомощ, лоялност. Добрата атмосфера в местоработата, от своя страна, дава отражение върху удовлетвореността на клиентите на организацията, което се явява показател за конкурентоспособността ѝ.

2.5.2. Предизвикателства пред прилагането на междугенерационен подход в менторството

Възрастовото разнообразие или, казано по друг начин, разнообразието от поколения, е част от живота на всяка компания. То включва представители на **четири различни поколения**, които е необходимо да работят ефективно съвместно и да постигат общите цели. Терминът „поколение“ се дефинира като *група от хора, родени в един и същ отрязък от време, с относително идентични възгледи, обща културна и ценностна система*. Всяко поколение се формира от икономическите условия и среда, от културно-социалните фактори на обществото, в което израства, както и от технологиите, които съпътстват достигането на неговата зрялост.

В наръчника е използвана класификация на поколенията работна сила в България¹⁷, която разглежда специфичните черти на четири генерации:

¹⁷ Посочената класификация на поколенията е разработена в рамките на проекта по дейност 1.3. „Изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България“ и се основава на подходите за тяхната систематизация в научната литература и на предположението, че в специфичните за България културно-исторически условия, всяка една от тези поколенчески групи е живяла в условия, които са различни от тези на останалите.



В последващите раздели на настоящия наръчник ще бъдат разгледани поколенческите специфики имащи отношение към менторския процес, а детайлна информация относно профилите на четирите поколения работната сила в България може да намерите на страницата на Проекта на адрес: <https://activeageing.bia-bg.com/bg/analyses/generations/>.

Както вече посочихме според резултатите от проведените проучвания¹⁸ между поколенията съществуват множество различия в начина на общуване, нагласите, ценностите, начина на възприемане на информация и т.н Различията между могат да се превърнат в поводи за конфликт, но в същото време, ако бъдат управлявани правилно, могат да осигурят възможност за създаване на култура на взаимодействие и обединение.

Познаването, разбирането и приемането на поколенческите различия поставя необходимата основа за ефективното управление на менторския процес, основан на прилагането на междупоколенческия подход. Всяка възрастова група има свои специфични умения, опит и знания, които в тяхната цялост осигуряват корпоративния успех, като в този смисъл разнообразието от поколения в компаниите е важно и ценно.

Предизвикателства, които могат да възникнат и да доведат до трудности са също и:

- Неизяснени очаквания към участниците в менторския процес (кой какво прави и защо), липса на предварителна подготовка на менторите за поколенческите специфики, липса на подкрепа и комуникация преди старта на менторския процес;

18 Проект BG05M9OP001-1.051- 0006 „Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните генерации, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“, в изпълнение на дейност 1.3. „Изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България“ <https://activeageing.bia-bg.com/bg/analyses/generations/>

- Неясно зададени цели и завишени очаквания към менторския процес, менторската програма и менторството като цяло;
- Пренебрегване, несъобразяване и игнориране на спецификите на поколенията в менторския процес (възприятия, начин на учене, комуникация, мотивация и т.н.);
- Възникване на предразсъдъци на представителите на различните поколения участващи в процеса едно към друго;
- Неспазване на основните принципи на ефективния менторски процес водещ до успешен трансфер на знания и опит между поколенията;
- Непознаване и неизползване на съвременни и ефективни техники съобразени с особеностите на различните поколения подпомагани служители

Всички тези предизвикателства могат да бъдат преодолени и успешно управлявани чрез прилагането на междугенерационния подход и ще бъдат разгледани в следващите раздели на настоящия наръчник.

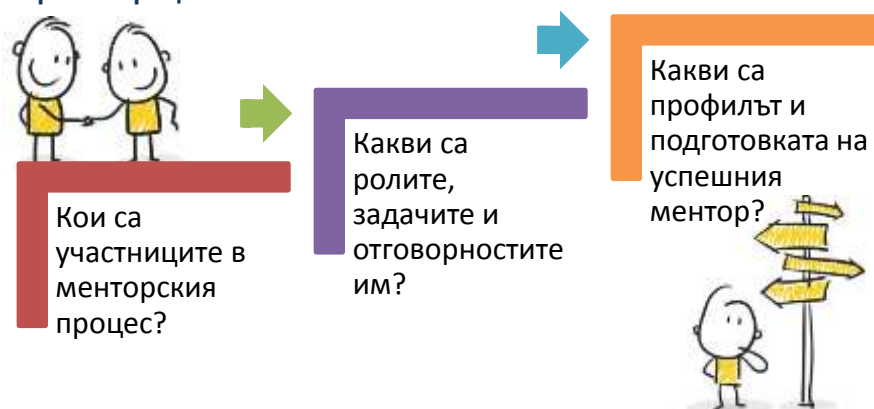
Правилното прилагане на менторството като инструмент за взаимодействие и учене между поколенията, дава възможност за справяне с контрастите на поколенията, противодейства на конфликти и напрежение, води до взаимно разбиране на живота, ценностите и нагласите на другия.

Раздел 3. УЧАСТНИЦИ В МЕНТОРСКИЯ ПРОЦЕС

“Да се съберем заедно е начало. Да останем заедно е прогрес. Да работим заедно е успех.” Хенри Форд, създател на Ford Motor Co.

Възможността да разчитате на някого, който ви подкрепя с мъдростта и опита си, е безценно и може да се определи като традиция, стара колкото самата човешка раса. Винаги е имало необходимост да се гарантира, че традициите, ценностите и усещането за връзката с предците се предава между поколенията. В началото на своя живот всяко живо същество разчита на примера на заобикалящите го по-опитни възрастни индивиди. *Във всяко племе младите членове разчитат на по-възрастните да предадат трудно придобитото знание и представа за това, как да останат в безопасност, да намерят храна и подслон, да разбират света около себе си.*¹⁹ В този смисъл „позицията“ на ментора не е нова, а **изпитана във времето и от необходимостта роля.**

Настоящият раздел дава отговор на три основни въпроса, свързани с участниците в менторския процес:



3.1. КОИ СА УЧАСТНИЦИТЕ В МЕНТОРСКИЯ ПРОЦЕС ПРИ МУЛТИГЕНЕРАЦИОННИ ЕКИПИ?

В организационен контекст независимо от типа менторство (формално, индивидуално, колективно, реверсивно и т.н.) основните страни в менторския процес са ментор и подпомаган служител. Разбира се, без стратегическата подкрепа на висшият мениджмънт, служителите по човешки ресурси процеса (формалното менторство) трудно би се реализирал ефективно. Накратко казано участниците в менторския процес са:

Работодателят – той носи отговорност да стимулира и насърчава междугенерационното учене²⁰, културата на сътрудничество и солидарност между поколенията и да изгради стимулираща работна среда на взаимодействие между представителите на различни поколения **чрез менторство**. Преди да бъде реализирана самата връзка между ментор и подпомаган служител е необходима цялостна подготовка на процеса – ясна и целенасочена менторска

¹⁹ Мариета Иванова, 5 качества, които трябва да притежава един добър ментор, 2014г,

<https://www.bgonair.bg/a/6-life/30229-5-kachestva-koito-tryabva-da-pritezhave-edin-dobar-mentor>

²⁰ Начинът, по който хората от всички възрасти могат да се учат заедно и един от друг; двупосочно учене между поколенията посредством наставничество, обратно менторство и пр. (EMIL (2018), What is intergenerational learning, 16 March 2018, Beth Johnson Foundation - United Kingdom. <http://www.emil-network.eu/what-is-intergenerational-learning/>)

програма, вкл. организиране и обезпечаване на менторския процес чрез осигуряване на **условия и ресурси** (материални, времеви, човешки и финансови). Тук огромна роля имат мениджърите на отдели, преките ръководители на екипи и синдикалните дейци в предприятията.

- **Менторът** – неговата роля е да насърчава, подкрепя, насочва подпомагания служител със своите знания, умения и опит в професионален аспект и да го „води напред“. Може да бъде представител на всяко от 4-те поколения работна сила, представени в България (Z, Y, X или T)²¹.



- **Подпомаганият служител** – работник или служител в предприятието, който е участник и страна в менторския процес в качеството си на обект на менторство. Като такъв той/тя бива подпомаган, развиван, консултиран, насочван чрез менторство с оглед на своето професионално развитие и лично усъвършенстване. Може да бъде представител на всяко от 4-те поколения работна сила, представени в България (Z, Y, X или T).

При прилагането на междугенерационния подход в менторството участват представители на всички поколения, като те могат да заемат ролята както на ментори, така и на подпомагани служители и взаимно да се учат и обогатяват едни други.

Традиционното разбиране е, че от менторство се нуждаят младите и неопитни служители, които тепърва започват своя професионален път. Поколения Z и Y имат нужда от знанията и опита на по-зрелите поколения X и T, но на практика **всяко поколение има какво да научи от другите**. Например, поколение Z най-често има необходимост от придобиване на нови знания, умения и насочване, поколение Y - менторство с цел кариерно развитие, а по-опитните като цяло поколения X и T - менторство с цел промяна на длъжност, професия и работно място и/или придобиване на умения за работа с определена технология. Менторството е чудесен вариант за служители над 55 години да се пренасочат и подготвят за заемане на нова позиция в рамките на предприятието, която може да е с по-подходящи и съобразени спрямо възрастта условия на труд (например физически параметри) или да им предостави възможност да развият нови умения и разнообразят професионалния си опит. При **менторството между поколенията се надхвърля общоприетото разбиране, при което единствено по-опитен и възрастен служител менторства по-неопитен и млад служител. Вариантите тук са най-различни**. Предаването на професионални компетенции и опит може да бъде насочено от T поколение не само към по-младите поколения (Z, Y, X), но и към техни връстници (T), които са новоназначени, преквалифицират се и т.н. Може менторът да е от поколение Z, Y, а подпомаганият служител да е от поколение T, X. С динамично развиващите се технологии и трудов пазар е напълно възможно служител от поколение Y да е по-опитен от служител от поколение T по отношение на дадена технология или да притежава специфична ценна професионална експертиза. При реверсивното менторство по-младите поколения стават ментори на по-зрелите от тях.



²¹ Поколенческите профили на работната сила в България са разработени в рамките на Проект BG05M9OP001-1.051- 0006 „Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните генерации, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“, в изпълнение на дейност 1.3. „Изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България“ и са достъпни на адрес <https://activeageing.bia-bg.com/bg/analyses/generations/>

По-широко погледнато, **всеки новоназначен служител, независимо от поколението, към което принадлежи, има нужда от подкрепа и от ментор** – „пътеводител“, който да му покаже, как да се впише и как да бъде успешен в културата на новото място. Така че всяко поколение може да бъде менторствано, не само когато има нужда да придобие нови знания и/или умения, а и когато е необходимо да „разбере“ и усвои нагласите на даден екип от различно поколение. Например, в компания със служители от преобладаващо поколение Z и Y, ментор от тези две поколения може да е много полезен на новоназначен служител от поколение T да навлезе в „младежката“ култура на организацията, да се запознае със специфичните технологии или дори с нова професия (ако T сменя своята длъжност или се преквалифицира).



Въпрос за размисъл.

Може ли менторът едновременно да бъде и подпомаган служител? Моля, посочете пример.

Да, може. **Самият ментор може да бъде едновременно и подпомаган служител.** В менторството между поколенията ролята на ментор и подпомаган служител стават често се разменят, т.е. в зависимост от целта на менторската програма, опита и знанията на лицата. Едно лице поема ролята на ментор и същевременно влиза в ролята на подпомаган служител с друго или със същото лице по друга тема. **Традиционното и реверсивното менторство вървят ръка за ръка.** Например, Иван от поколение T е ментор на Георги от поколение Z по отношение на развитие в кариерата, като същевременно Георги става ментор на Иван по отношение на работа с нова технология. Така се получава същински обмен на знания **и всяко от поколенията едновременно влиза в ролята и на ментор, и на подпомаган служител.** Когато всяко поколение не само получава, но и дава, то се чувства по-полезно и се засилват мотивацията и желанието за включване в менторския процес. Независимо от това, трябва да сте наясно, каква е ролята и какви са задачите и отговорностите ви като ментор и/или като подпомаган служител.

3.2. КАКВИ СА РОЛИТЕ НА УЧАСТНИЦИТЕ В МЕНТОРСКИЯ ПРОЦЕС?

Основните участници в менторския процес са ментор и подпомаган служител, като всяка от двете страни има своята роля в процеса, своите задачи и отговорности, независимо от поколението, към което принадлежи. За да бъдат сведени до минимум проблемите и да се увеличат максимално ползите от менторството, както менторът, така и подпомаганият служител трябва да бъдат добре информирани за това, кой в каква роля е и как може да се развие връзката им.



Добра практика е между ментор и подпомаган служител да се сключи споразумение, в което взаимните очаквания, разбирането на ролята, поверителността, общите рамкови условия като график на срещите, честота, продължителност, желана форма на комуникация и др., се записват и правят задължителни²²

²² Адаптирано по Generationen-Mentoring_Konzept-mit-Umfrage_endgueltig, MENTORING BETRIEBE & ÄLTERE ARBEITSKRÄFTE: Möglichkeiten und Potenziale für die regionale Wirtschaft im Schneebergland, Regionalverband Industrieviertel-Projektmanagement, © 2014 active ageing



Въпрос за размисъл.

Преди да продължите да четете, моля, прегледайте трите описания по-долу и помислете, кое според вас кореспондира с менторската роля? Кои са другите две роли?

- Подпомага служителя в развитието му и постигането на целите му, без да му дава „готови“ решения. Подкрепя служителя, сам да достигне до решение.
- Предава знанията и опита си, мотивира, насърчава и подпомага развитието на потенциала и възможностите на друг служител, при необходимост дава съвети, насоки, решения.
- Защишава интересите на новоназначен служител или група от такива служители.

Отговор:

Ментор: Предава знанията и опита си, мотивира, насърчава и подпомага развитието на потенциала и възможностите на друг служител, при необходимост дава съвети, насоки, решения.

Последователно са описани три роли: Коуч, ментор и застъпник.

3.2.1. КАКВО ОЗНАЧАВА ДА СИ МЕНТОР НА РАЗЛИЧНИ ПОКОЛЕНИЯ – РОЛЯ, ЗАДАЧИ И ОТГОВОРНОСТИ?

„Деликатният баланс на менторството е не да оформиш хората според своите представи, а да им дадеш възможност да се развият сами“ Стивън Спилбърг

Наръчникът за първата менторска програма на НАСА дава следното полезно определение: „Менторът е човек с опит в сферата (областта), който е едновременно доверен консултант, лоялен съветник и коуч, помагач и насочващ развитието на друг човек. Менторът е доверен човек, който поставя нещата в перспектива, помага на кандидата да осмисли компетенциите, върху чието развитие ще се работи и предоставя открита и откровена обратна връзка. Менторите предлагат уникална възможност за сондиране мнението на подпомаганите служители по проблеми и предизвикателства, които те не биха споделили с други хора от организацията.“²³



Ролята на ментора далече не се състои само в това, той да предаде на подпомагания служител специализирани знания, свързани с извършваната от него работа и да го подпомогне в решаване на ежедневните му проблеми. Това може да направи прекият ръководител (да решава текущи проблеми) или старши колега (да предава знания и да инструктира). Менторът е много повече от това - той **мотивиращ, ангажиращ, насърчава, окуражава и поощрява подпомагания служител да учи и да даде най-доброто от себе си при извършване на дадена работа.** Ментор, който вече се е запознал с начина на работа в организацията и притежава широк кръг от знания и подходящи умения, може по много ефективен начин да ги предаде на лице, което тепърва навлиза в нова среда в работа или се преквалифицира. Предизвикателствата, пред които се намира подпомаганият служител, са свързани не само с усвояването на някои процедури за действие или със сухи знания, а с това, как да е успешен на позицията си и как на

²³ The Mentoring Manual, IBP Guide to Mentoring for all program participants Produced by The Institute for Broadening Participation, 2012, www.pathwaystoscience.org/edit_manual.asp

практика да приложи наученото. Менторът подкрепя, подсилва и насърчава личното и професионалното развитие на подпомагания служител с помощта на методи като трансфер на знание, лично напътствие и обратна връзка.

Най-важната част от ролята на ментора е **отдадеността да напътства, да вдъхновява**, независимо от поколението, към което принадлежи. Дали менторът ще е от поколение **T** и ще притежава завиден професионален и житейски опит или от поколение **Z** и ще притежава специфична професионална експертиза и новаторски идеи, очакванията са да подкрепи подпомагания служител да реализира своя потенциал и на 20, и на 60 години.



Менторството е отдаване на вашето **време, внимание, прозрения и съвети. То е свързано с подпомагане на подпомагания служител да развие своя потенциал за продължителен период от време (не по-малко от 1 година)**. При менторството не е достатъчно само да осигурите ресурси, технически (машини, материали и т.н.) и интелектуален капитал (знания, информация и т.н.), а да влезете в смислено **лично взаимодействие с подпомагания служител**. Понякога най-ценния принос, който един ментор може да направи, е просто да даде своето **време и внимание**.

Ментор е някой, който позволява подпомаганият служител да види надеждата вътре в себе си. Той подпомага хората от различни поколения да се развиват и/или да израсват кариерно.

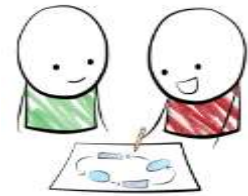
Обобщено казано, основната роля на ментора е като по-опитен в дадена професионална област да предаде знанията и опита си, свързани с извършваната от него работа, на подпомагания служител, да го мотивира, ангажира, насърчава, насочва, окуражава и подпомогне в развитието на потенциала и възможностите му. А също така и да подпомогне неговата адаптация в специфичната среда на работа и културата на организацията.

При менторството, основано на междугенерационния подход, менторът предава знания, умения и опит, а също така подпомага приобщаването и развитието на служител от друго поколение, независимо от възрастта му, но вземайки предвид спецификите на неговото поколение. Т.е. менторът съобразява своя подход, начин на предаване на информация освен спрямо личността на подпомагания служител и спрямо характеристиките на поколението на подпомагания служител.

В РОЛЯТА НА МЕНТОР НА РАЗЛИЧНИ ПОКОЛЕНИЯ ВАШИТЕ ОСНОВНИ ЗАДАЧИ СА:

- Изготвяте съвместно със служителя план-график за работа и развитие (подпомагате служителя в изготвянето на личен/индивидуален **план** за развитие, ако има такъв) включващ конкретните задачи за изпълнение, график на срещите, начин на работа;
- Планирате дейности, свързани с развитието на интересите и способностите на подпомагания служител;
- Заедно с подпомагания служител идентифицирате потребностите и нуждите му, изяснявате очакванията на всяка от страните;
- Регулярно обсъждате с подпомагания служител изпълнението на плана, проблемите и възможните промени;
- **Поставяте** на подпомагания служител конкретни и предизвикателни **задачи**, свързани с постигане на заложените в плана цели;

- Давате ясни инструкции за изпълнението на задачите, при необходимост показвате и/или демонстрирате правилното изпълнение на дейността;
- **Поддържате постоянна комуникация** и провеждате периодични срещи с подпомагания служител, с цел предаване на информация, знания и развитие;
- Предавате информация, знания, опит и т.н. на подпомагания служител;
- Извършвате **наблюдение** на дейността, поведението, напредъка на подпомагания служител и анализирате силните му страни, способностите му, а също и дефицитите и набелязвате начини за преодоляването им;
- Подпомагате и подкрепяте подпомагания служител в постигането на целите, вкл. предоставяте **насоки, давате адекватни и практически насочени съвети**, подпомагате подпомагания служител при възникнали трудности;
- Оценявате напредъка на подпомагания служител и регулярно и своевременно му/й **давате конструктивна обратна връзка**;
- **Подпомагате адаптирането** и въвеждате подпомагания служител в спецификата на длъжността/професията, работните правила и процедури, екипа и културата на компанията;²⁴
- Подпомагате процесите на **мотивация и активност** при изпълнение на поставените задачи.
- Подпомагате кариерното развитие на подпомагания служител чрез насочване. (Чрез опознаването на собствените си възможности и развитие на компетенциите си с подкрепата на ментора, подпомаганият служител увеличава многократно възможностите си за поемане на нова и/или по-отговорна позиция.²⁵)



Личен план за развитие и менторство

Личен (индивидуален) план за развитие (ЛПР) - документ, в който се описват целите и дейностите водещи до развитие и усъвършенстване потенциала на служителя. ЛПР дава рамката и задава насоката, в която служителят да работи, за да постигне желаното развитие, ефективност и напредък в професионален аспект. Т.е. къде иска да бъде и какво да направи за целта.

В организационен контекст личният план за развитие на служителя трябва да е съгласуван и утвърден от **прекия му ръководител**. В практиката, когато преките ръководители оценяват своите служители (по време на годишните атестации), те им поставят и конкретни цели за изпълнение, както и основни насоки за усъвършенстване. За да има смисъл е редно документа да отчита не само изискванията и очакванията на работодателя, но и мнението и желанията на служителя в областта на професионалното развитие. План за развитие може да бъде съставен, ако например ефективността на работа на служителя е ниска поради липса на знания или опит.

ЛПР обикновено включва:

- Ясни цели и очаквани резултати за постигане
- Списък на силните страни
- Списък на областите за развитие
- Анализ на пречките и трудностите за развитие

²⁴ Ако целта на менторството е въвеждане на нов служител

²⁵ Ако целта на менторството е кариерно развитие.

- Списък на възможностите за развитие
- Дейности водещи до развитие (обучения, менторство, коучинг, ротация на длъжности, самообучение и т.н.)
- Крайни срокове (за постигане на целите)
- Списъци „Започнете да правите“ и „Спрете да правите“
- Списък на хората, които могат да помогнат (например, ментор)
- Критерии за постигнати резултати, напредък и успех.

Именно менторът е човека, който може да подпомогне лицето в изпълнение на така поставените цели и очаквания в ЛПР, като очертаят заедно конкретни стъпки, начини за развитие и достигане на крайната цел/и.

Една от основните задачи на ментора е да подпомогне служителя в неговото развитие и усъвършенстване. Това включва да го насърчава и окуражава да не се отказва при трудности, да анализира заедно с него какви са силните му страни и какви са дефицитите за преодоляване, както и текущо да го насочва при изпълнение на отделните стъпки. Използваните способности за работа зависят от етапа на развитие, в който се намира лицето, опита и целите му.

ЛПР може да включва като цел постигане на професионално или кариерно развитие, но за разлика от кариерния план не е задължително да води до заемане на по-висока длъжност. Плана за развитие може да е свързан с развитие на нови умения, с цел заемане на нова длъжност на същото йерархично ниво.

ЛПР не е задължителен документ в процеса на менторство, но, ако такъв се прилага в организацията е редно да се вземе предвид в менторския процес. В основата на плана за работа и развитие с подпомаганя служител може да се заложат целите от ЛПР на лицето. Ментора заедно с подпомаганя служител изготвя по-детайлен **оперативен план-график за работа**, който дава яснота за конкретните стъпки, (задачи, действия, упражнения), които да се предприемат за постигане на подцелите, времеви периоди и срокове, индикатори за напредък и постигане на целите. Ако ЛПР е рамката, в която е посочена крайната цел, то **плана за работа може да се променя текущо в зависимост от напредъка и нуждите на конкретния служител** (напр. да се променят възлаганите задачи, канали за комуникация и т.н.).

Основни отговорности на ментора:

- Да развиете потенциала и способностите на подпомаганя служител, като предадете знанията и опита си в работен аспект по най-подходящ за поколението и спецификите му начин;
- Да запазите в тайна информацията, станала ви известна, по повод изпълнение на менторските задължения, касаеща личността на подпомаганя служител и да поддържате конфиденциалност по отношение на въпроси, свързани с менторските ви взаимоотношения.

Описаните задачи и отговорности на ментора са основополагащи за успешния процес и не се влияят от възрастта на подпомаганя служител. Т.е. това, че подпомаганя служител може да е от поколение Т не означава, че ако сменя професията си, няма нужда от окуражаване, мотивиране и напътствие. Или, че ако менторът е от поколение Y, няма какво полезно да сподели с Т.

Изпълнението на основните задачи на ментора не е единственото, което го прави успешен и ефективен. Като ментори може да разполагате с чудесно изготвен личностен план за развитие и оперативен график за работа с подпомаганя служител, да давате и проследявате задачи за

изпълнението на поставените цели, да предавате знания и информация, да наблюдавате и да давате корективна обратна връзка, но всичко това не е достатъчно да се „вдъхне живот“ на менторската връзка. Също толкова важно и абсолютно необходимо е **при изпълнението на менторската роля и задачи да ги извършвате по начин, вземащ предвид спецификите на поколението на подпомагания служител** - включително да насърчавате, мотивирате, окуражавате, стимулирате и насочвате подпомагания служител спрямо неговите индивидуални и **поколенчески специфики**, спрямо ценностите и нагласите за съответното поколение, да предавате знания спрямо стилистичните особености за обучение на поколението към което принадлежи. Също така е важно да се опитате да видите света **от гледната точка на другия човек**. Успешният ментор, прилагащ междугенерационен подход комуникира **по подходящ за поколението начин на взаимодействие и общуване така, че да достигне до съзнанието на подпомагания служител**. Затова е от ключово значение като ментор **да познавате и разбирате спецификите на различните поколения и да знаете как да работите с тях**. Именно тези така важни „детайли“ е трудно да бъдат поставени в графата „задачи на ментора“.

Освен да изясним каква е ролята и задачите на ментора, е добре да се уточним, какво не влиза в ролята и отговорностите му. **Менторът не е :**

- Учител или обучаващ, който предава основно и единствено знания;
- Консултант, но той може да свърже подпомагания служител с консултант при необходимост;
- Коуч, който оставя решенията изцяло на подпомагания служител. Менторът дава съвети, решения, за разлика от коуча, който чрез безпристрастни въпроси стимулира подпомагания служител сам да достигне до решение;
- Ръководител на подпомагания служител. Менторът и подпомаганият служител не са обвързани с йерархична зависимост. Менторът не управлява подпомагания служител, а само процеса;
- Идол, а опитен професионалист, пример за успял човек, с който подпомаганият служител общува;
- Морален съветник или терапевт, който съди или лекува подпомаганият служител;
- Приятел, въпреки че по време на общуването може да възникне приятелство по естествен път;
- Всезнаещ по всички възможни теми или многознайко, който поучава и взема решения вместо подпомаганият служител.

Менторът не извършва работата на подпомаганият служител, не работи вместо него, не налага решения и не поема неговата отговорност!

Менторът не трябва да се занимава с всички аспекти от живота на подпомаганият служител, а да се фокусира върху заложените в плана цели за постигане. **Менторството трябва да е целенасочено, за да има смисъл от него.**



Ако все още си задавате въпроса, дали да бъдете ментор, моля, вижте, какви са преките ползи от това:

3.2.2. ЗАЩО ДА БЪДА МЕНТОР? ПОЛЗИ И ВЪЗМОЖНОСТИ

Участието в менторска връзка между поколенията носи редица ползи за ментора, вкл:

- **Получавате признание**, че сте избран за ментор, т.е. ценен сте с това, което може да предадете и сте пример за останалите служители;

- **Увеличавате авторитета** и разпознаваемостта си сред другите служители в компанията;
- Получавате **обучение** и постоянна подкрепа за развитието ви като ментор в организацията;
- **Само по себе си** възможността да подпомогнете и развиете колега носи **удовлетворение**. Виждайки, как вашият подпомаган служител успява в резултат на вашия принос, само по себе си е награда;
- Удоволствие от възможността да **предадете и споделите** вашите знания, умения, **опит**, експертиза, идеи;
- **Усъвършенствате** личните и интерперсоналните си **умения** – комуникационни, структурирано предаване на информация, взаимодействие с различни хора, от различни поколения; емпатия, работа в екип, вземане на решения и т.н. (За поколение Z е особено ценна възможността да изграждат и развиват своите комуникативни умения, вкл. чрез общуване лице в лице)
- Развивате и усъвършенствате уменията си за управление на времето;
- **Ако сте от поколения Z и Y чрез менторството развивате собственото си мислене и подобрявате увереността си;**
- Възможността да подобрите и развиете **лидерските и фасилитаторските си умения** – менторството ви помага да развиете способността да мотивирате и насърчавате другите. Това може да ви помогне да станете по-добър мениджър, служител и член на екипа;
- Излизате от рутината на обичайно заеманата позиция, получавате **разнообразие** от новата и различна роля;
- Предварителната подготовка за менторството **стимулира мисленето** и търсенето на идеи за това, как трябва да се правят нещата по-ефективно;
- Откривате **нови начини и перспективи** за извършване на нещата при менторското взаимодействие, особено с човек от различно поколение с различно мислене и нагласи, с различна гледна точка;
- **Преодолявате стереотипи** и предразсъдъци за подпомаганите служители от други поколения, което, от своя страна, намалява конфликтите;
- **Получавате възможност за по-добро разбиране и опознаване на представители от други поколения** (нагласи, начин на мислене), което подпомага по-доброто общуване и взаимодействие;
- **Увеличавате възможностите си за кариерно развитие** и израстване с поемането на менторската отговорност. Придобиването на ценен опит и възможността за развитие в мениджърска позиция (особено ценно за поколения Z и Y);
- Припомняйте си забравени знания и умения, спомени, преживявания;
- Създавате нови контакти с млади или доказани професионалисти;
- Ако сте ментор от поколение T, ролята на ментор ви дава възможност за по-дълго задържане на пазара на труда, както и съзнателна оценка на извървения професионален път.

3.2.3. КАКВИ СА РОЛЯТА И ОТГОВОРНОСТИТЕ НА ПОДПОМАГАНИЯ СЛУЖИТЕЛ?

В ролята на подпомагани служители влизат лица, които имат нужда от подкрепа, напътствия, насочване, навлизане или усъвършенстване в дадена професионална роля или длъжност, такива, които се преквалифицират или са подготвени за кариерно развитие, **независимо от поколението към което принадлежат**. На практика, **всеки служител в даден етап от трудовия си път има нужда от някакъв вид менторство**, за да бъде максимално успешен и ефективен.



Менторският процес е двупосочен и без активното и доброволно участие на ментор и подпомаган служител не би съществувал.

За успешното прилагане на менторството като инструмент за предаване на знания, опит и подкрепа само ментор не е достатъчен. Ако определеният за подпомагане служител подхожда с нежелание или оказва съпротива, то менторският процес ще бъде безсмислен и напълно безуспешен.

Подпомаганият служител не е просто пасивен получател на знания и опит, а е **активна страна в менторския процес, отдаден на ученето и израстването**. Знанията и уменията нито могат да се предават по заповед, нито да се „наливат“, дават насила. **За да е успешен процесът, е от съществено значение подпомаганият служител да е ангажиран, мотивиран, да има желание да участва в процеса и да влага усилия да преодолява възникващите трудности.**

Отговорностите на подпомаганият служител са свързани с това:

- Да е проактивен, за да извлече максимална полза от своя ментор, вкл. да задава въпроси, да търси съвети, мнение, обратна връзка и напътствие от ментора;
- Да участва в съставянето на личния план за развитие заедно с ментора и да определи ясно своите очаквания;
- Да бъде откровен относно нивото на постигане на целите и честен по отношение на очакванията, предизвикателствата и тревогите си така, че менторът да може да му помогне адекватно;
- Да бъде отговорен към изпълнението на задачите от плана за развитие и да не разчита менторът да изпълни задачите му и ще реши всичките му трудности;
- Да изпълнява точно дадените му указания и да подхожда сериозно към срещите с ментора и да следи за спазване на графика;
- Да има реална представа за нивото на своите умения и знания, да не се надценява или подценява. (*Разбира се, менторът подпомага осъзнаването на нивото на знанията и уменията на подпомагания служител*);
- Да се стреми към саморазвитие, да търси начини да се самообучава или усъвършенства и да е отворен към придобиването на нови знания и умения и да приема дадените му насоки, независимо от възрастта си;
- Да умее да слуша активно и да бъде максимално възприемчив към конструктивна критика и да търси обратна връзка. Да приема направените забележки и критика спокойно и с разбирането, че по този начин ще подобри представянето си.

Ключовото условие за успеха на менторството е **отношението на подпомагания служител**. Той трябва да има отговорно и положително отношение към процеса, да вижда смисъл в него и да иска да се ангажира с него. Затова е много важно **менторът още в началото да проучи очакванията на подпомагания служител, да разясни ролята му, да го мотивира за активно участие и да разсее притесненията му, ако има такива**. *„Ясното разбиране на целта на менторството, очакванията и отговорностите е важно, за да се премахнат всички несъответствия и по този начин да се предотвратят разочарованията.“*²⁶ Всичко това случва на „език“ и по начин, разбираем и достъпен за всяко поколение.

²⁶ Klasen and Clutterbuck, 2002, p172/източник: Mentoring: effective methods and styles. Dr. Farnaz Namin-Hedayati Ph.D.

3.2.4. КАКВО ОЧАКВАТ ОТ МЕНТОРСТВОТО РАЗЛИЧНИТЕ ПОКОЛЕНИЯ СЛУЖИТЕЛИ?

На база на проведените в рамките на проекта проучвания на работната сила от различни поколения²⁷, се оказва, че всички поколения посочват на първо място като предпочитана форма на обучение и развитие „непосредствено консултиране и подпомагане на работното място“, част от което е именно менторството. Въпреки това, всяко поколение има различия в предпочитанията си и начина, по който разбира менторството.

Например, поколения Z и Y отдават по-голямо значение на менторството, възприемат го като начин да научат нови неща, за да се развиват бързо, допада им с това, че могат да задават въпроси и проявяват активност в процеса. За тях обучението е изключително важно и неразривна част от живота в компанията и извън нея. Те възприемат чудесно културата на учене през целия живот. Тези поколения обичат да опитват, да пробват новото, да експериментират. Също така, именно Z и особено Y са сред поколенията, които отдават най-голямо значение на постоянната обратната връзка, а в менторския процес тя е неотменен елемент. За Y не без значение е мотивиращото за тях поощрение, когато са свършили нещо добре. Освен това, менторството предполага, че комуникацията между ментор и подпомаган служител не е йерархично обусловена (ръководител и работник), а се основава на партньорски начала, което е важно за по-младите поколения.

За X водеща е възможността да научат нещо ново и да обменят знания и умения с опитен колега, а за T личната форма на комуникация е водеща, срещите между ментор и подпомаган служител, които се реализират очи в очи.

Много често подпомаганите служители, които имат значителен професионален опит (каквито са X и T поколения), но навлизат в нова компания или заемат нова позиция, се притесняват, че не се справят достатъчно добре с работата си, не учат толкова бързо, че са считани за недостатъчно умели, опитни или могат да се почувстват подценени, когато биват „прикрепени“ към ментор. Тук менторът трябва да уточни, че е до тях не защото не се справят, а, напротив, за да развие най-добре потенциала им и да ги подкрепи да покажат най-доброто от себе си, да придобият нови знания и умения, да се разгърнат още по-успешно в професионален план. Хубаво е, ако менторът сподели, какви биха били ползите за тях по начин, съобразен със спецификите на поколението. Тук се изхожда от разбирането, че **всеки може да се обучава и развива, независимо от възрастта си и към кое поколение принадлежи.**



Въпрос за размисъл.

Определете ползите/стойността на менторството от гледна точка на подпомаганя служител?

Както вече разбрахте, успешният ментор се вдъхновява от това, да подпомогне успеха на друг човек. За да сте успешни в ролята си е добре да знаете, какви са ползите за вашите подпомагани служители в зависимост от това, към кое поколение принадлежат и да ги комуникирате с тях, за да ги насърчите да участват в процеса.

²⁷ Проект BG05M9OP001-1.051- 0006 „Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения, с цел насърчване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“, в изпълнение на дейност 1.3. „Изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България“ <https://activeageing.bia-bg.com/bg/analyses/generations/>

3.2.5. КАКВИ СА ПОЛЗИТЕ ЗА ПОДПОМАГАНИЯ СЛУЖИТЕЛ?

- Достъп до ценни знания и умения, базиран на опита на ментора, които не могат да бъдат придобити по-друг начин;
- Личен контакт с успешен професионалист от друго поколение;
- Плавен процес на придобиване на нови знания, умения и нагласи от първоизточника;
- Развитие на силните страни, самосъзнанието и увеличаване на възможностите за реализиране на собствения потенциал /възможности/;
- Подготовка за по-големи отговорности и възможност за бъдещо професионално развитие и реализация;
- Възможност за създаване на индивидуален план за кариерно развитие;
- По-добро разбиране на настоящите бизнес практики и фирмена култура;
- Намиране на решения на проблеми и различни предизвикателства с помощта на подготвен ментор;
- Възможност да обогатят опита си с нови тенденции, различен новаторски начин на правене на нещата;
- Въвеждане в професионалната мрежа от контакти;
- Съвети, морална подкрепа, поощрение и окуражаване;
- Регулярна и конструктивна обратна връзка;
- Менторът помага на подпомагания служител да получи реален поглед върху себе си;
- Улесняване на интеграцията на новите работници с организационната култура.

За всички участници в процеса това е възможност да опознаят по-добре представители на други поколения, техните нагласи, разбирания и да изградят по-ефективно сътрудничество и ползотворно взаимодействие. Откритата комуникация и подкрепа между поколенията, това се отразява позитивно на всеки като индивидуална личност и на екипа като цяло.

3.2.6. МЕНТОР ИЛИ ПОДПОМАГАН СЛУЖИТЕЛ ?

Ако все още се колебаете за своята роля, то знайте, че при прилагането на междугенерационния подход в менторството печелят и двете страни. Защо това е така?

В основата си менторството е основано на потребностите на подпомагания служител, но ефективните междугенерационни менторски отношения са винаги отношения на **сътрудничество**. Менторството между поколенията е двупосочна партньорска връзка между ментор и подпомаган служител, насочена към развитие на потенциала на подпомагания служител, но носи **полза и за двете страни, които обменят своите специфики и взаимно се обогатяват**, разширяват своята гледна точка през очите на другия. Чрез менторство, базирано на междупоколенческия подход, се цели оптимално използване на възможността за **двупосочен обмен на знания, умения, компетенции, нагласи и разбирания между различните поколения работна сила, съобразно техните специфики**. **Ментор и подпомаган служител от различни поколения се учат взаимно и си оказват** взаимна подкрепа за постигане на целите на другия. Един от елементите, които отличават менторството от другите форми на обучение и подкрепа е, че „работи“ в полза на всички участници.



При двупосочното менторство, когато лица от различни поколения влизат в ролята и на ментор и на подпомаган служител, ползите са: саморефлексия и рефлексия на поколението; разширяване на социалните и комуникативни

умения; разширяване на професионалните умения; размисъл върху собствената кариера и опит; обмяна на опит и т.н.

Менторството предлага „защитена рамка“, в която експериментирането, изпробването, ученето и грешките са възможни и желателни.²⁸ независимо от поколението.

3.3. КАКВИ СА ПРОФИЛЪТ И ПОДГОТОВКАТА НА УСПЕШНИЯ МЕНТОР?

В следващите точки ще се запознаете с основните критерии и изисквания, на които трябва да отговорите и подготовката, която е необходимо да преминете, за да бъдете успешен ментор. Посочените основни изисквания могат да се конкретизират и прецизират в зависимост от целите, които си поставя менторската програма и индивидуалните и поколенчески специфики на служителите, които ще бъдат подпомагани. **Механизма за определяне, привличане и подбор на ментори, в който пряко участват преките ръководители и синдикалните дейци е подробно разгледан в раздел 4.**

3.3.1. ПОДХОДЯЩ ЛИ СЪМ И МОГА ЛИ ДА БЪДА МЕНТОР НА РАЗЛИЧНИ ПОКОЛЕНИЯ СЛУЖИТЕЛИ?



Практиката показва, че има много добри мениджъри или опитни специалисти в дадена област, които обаче не са толкова успешни в ролята си на ментори. Менторството не е лесно и грешките могат сериозно да навредят както на ментора, така и на подпомагания служител. Много хора имат интуитивно разбиране за менторския подход, а други могат да бъдат научени на необходимите умения, но преди всичко трябва да сме наясно какво прави даден професионалист успешен ментор. Дали сте **подходящи за ролята на ментор, зависи от няколко ключови предпоставки и изисквания**. Нека да се опитаме да ги изброим:

- **Желание и доброволно участие в процеса.** За да сте ментор, на първо място трябва да имате желание и да сте съгласни да работите, предавате опита си и да развивате конкретното лице²⁹. Като за начало е добре да сте детайлно запознати, какво означава да сте ментор, каква е отговорността, която поемате. Желанието да си ментор не е достатъчно, но е основополагащо.
- **Положителен професионален опит, специфични знания и професионална компетентност.** Менторът е човек, който служи за **пример, модел за подражание, еталон за успех в дадена професионална област**. Дали сте подходящи за ролята на ментор, може да зависи от вашия собствен стадий на развитие и опит, а не от броя години, прекарани на работното място, в работа на определена длъжност или професия. Безспорно, едно от основните неща, за да бъдете ментор, е да има, какво да предадете на подпомагания служител, т.е. от значение е **какво полезно и практически насочено може да „дадете“** на подпомагания служител: дали това ще е специфична професионална експертиза, определени практически полезни знания,

²⁸ Generationen-Mentoring_Konzept-mit-Umfrage_endgueltig, MENTORING BETRIEBE & ÄLTERE ARBEITSKRÄFTE: Möglichkeiten und Potenziale für die regionale Wirtschaft im Schneebergland, Regionalverband Industrieviertel-Projektmanagement, © 2014 active ageing

²⁹ Възможно е даден ментор да е подходящ за едно лице и неподходящ за друго. Тук влияние оказват и личностните характеристики и на двете страни.

умения, методи и инструменти за справяне с различни ситуации, професионална компетентност за изпълнение на определена длъжност/и или житейски опит, всичко изброено поотделно и заедно може да е от полза за подпомаганя служител. Ако сте млад ментор от поколение Z, вероятно притежавате специфично познание в дадена област, независимо от по-малкото житейски опит. Ако пък сте ментор от поколение T, можете да споделите не само професионална експертиза, а и множество опит, натрупан през годините на трудов живот, за справяне с различни трудности, полезни насоки и съвети за успех, които са непреходни във времето.

- **Личностни качества** – желанието, опитът и подготовката са важни предпоставки, за да бъдете ментор. Необходими са, обаче, и набор от определени личностни качества и компетенции, които да притежавате или да развиете у себе си, за да сте ефективен ментор. Например, умение за активно слушане, за даване на обратна връзка, за общуване и взаимодействие с представители на различни поколения.
- **Подготовка и обучение.** За да бъдете професионален ментор, е необходимо да сте предварително подготвени и обучени, да познавате същността на менторството, каква е неговата цел, каква е ролята Ви в процеса, какво точно се очаква от Вас и в какъв период от време. Необходимо е да знаете как да предадете опита си, как да общувате с представител на съответното поколение, как да изградите менторска връзка, как да давате обратна връзка и т.н. **Менторството предполага учене и усвояване на нови умения и за двете страни.** Нагласата да се учите и усъвършенствате като ментор е част от процеса.
- Менторът трябва да разполага с **достатъчно време**, в което да изпълнява качествено ролята си. Да си ментор не може да се случва между другото и когато имате време. Необходима е отдаденост на процеса. В зависимост от изготвената менторска програма трябва да сте наясно, колко души може да менторствате – един или повече, колко време е необходимо, за да е ефективен процесът. Например, ако въвеждате нов неопитен служител необходимото време може да е по-голямо от това да развивате опитен служител. Вариантите са различни. Възможно е да изпълнявате менторската си роля, като намалите обема на останалите служебни ангажименти и ги делегирате на друг, за да се заемете изцяло с менторската роля. Това, разбира, се зависи и от целите на менторската програма, за което ще стане въпрос в следващите раздели на настоящият наръчник.
- Не на последно място **изборът и на ментор и на подпомаган служител трябва да удовлетворява и двете страни.**

Ако си задавате въпроса, дали сте подходящ да бъдете ментор, си отговорете на поставените по-долу въпроси. Те представят описаното до момента накратко и по лесен за възприемане начин:

Зная

- Какво имам да предам, мога ли да бъда полезен на друг човек в професионален аспект и с какво – знания, умения, компетенции, опит, експертиза и т.н.?
- Какви преживявания мога да внеса в менторските отношения?

Мога и умея

- Как точно да го предам?
- По какъв начин да достигне опита и експертизата ми до подпомаганя служител – начини, методи, общуване и т.н.

Искам

- Искаш ли да развиваш друг човек?
- Готов ли си да положиш усилия и да се обучиш да бъдеш ментор?

Има ли някакви пречки, които биха могли да попречат на връзката? Например, достатъчно време, което да отделите на подпомаганя служител и т.н.

Изброените до момента предпоставки не зависят от възрастта и поколението на ментора. Както вече отбелязахме, възможно е поколение Z да е успешен ментор, заради специфично знание или умение, което притежава, Y поради актуални знания и умения и желанието да развива лидерските си качества, X заради ценна професионална експертиза, T поради житейски опит за справяне с най-различни ситуации и опит.

Всяко поколение може да влезе в ролята на ефективен ментор, стига да отговаря на определени изисквания, а именно да има желание, да има какво да предаде, да знае, как да го предаде и да бъде подготвено за това. Основната цел на подбора на ментори е да бъдат избрани професионалисти, чиито умения, мотивация, способност да вдъхновяват и опит най-добре отговарят на целите и структурата на менторската програма.

3.3.2. КАКЪВ Е ПРОФИЛЪТ НА „ИДЕАЛНИЯ“ МЕНТОР, РАБОТЕЩ С РАЗЛИЧНИ ПОКОЛЕНИЯ СЛУЖИТЕЛИ? КОМПЕТЕНТНОСТНО-РОЛЕВИ ПРОФИЛ.

„Всички ние се стремим да притежаваме качествата, проявявани от хора, на които се възхищаваме.“ Оксфордски речник

След като се запознахте с основните предпоставки/изисквания за заемане на менторска роля, бихме искали да отделим малко по-специално внимание на профила на „идеалния“ ментор, прилагащ междугенерационния подход или какво е необходимо да знае, умее и какви компетенции да владее (развие у себе си) успешният ментор на различни поколения.



Въпрос за размисъл

Преди да продължите напред помислете и посочете три знания, три умения, три компетенции, които според вас са ключови за ефективния ментор?

	Знания	Умения	Компетенции
1	•	•	•
2	•	•	•

3	•	•	•
---	---------	---------	---------

Профилът на идеалния ментор може да бъде описан като въздействащ и вдъхновяващ професионалист с богат опит и експертиза, уважаван в неговата/нейната сфера или организация, който е готов да поеме ангажимент за развитието на друг човек. Работник/служител, който обича да предава знания и опит, обича да обяснява, да напътства и дава указания, като проявява толерантност към различията на подпомаганите служители.

Наред със специфичната професионална експертиза и опит, които предава на подпомаганя служител, особено важно за ментора е да познава, приема и разбира **спецификите на отделните поколения, начините за общуване с тях, техните нагласи, мотиви и особености, за да може да се съобрази с тях в процеса на взаимодействие с подпомаганя служител.**

Най-успешните ментори имат **подкрепящ и неосъждащ подход**, способност да формират и поддържат положителни, подкрепящи взаимоотношения и интерес към личностното развитие на други хора от различни поколения. Стилът им на общуване може да се характеризира като „концентриран върху човека“. Успешните ментори се опитват да „**гледат през очите“ на другия**, да се отърсят от предразсъдъците на собственото си поколение и да проявят искрен интерес към личността и нуждите на подпомаганя служител. Независимо от поколението към което принадлежи ментора, той се води от усещането, че е важно да допринесе нещо смислено за живота на другите. За разлика от тях, най-малко успешните ментори изнасят лекции или настояват за начина си на правене на нещата. Те рядко приемат стила на индивида и съобразяват процеса с неговите възможности и поколенчески характеристики.

Според наблюденията на Ерика Андерсън **щедростта на духа е** същината. „Големият“ ментор иска подпомаганя служител да успее, подкрепят го активно в успеха с думи и действия. Той никога няма да завижда или да се чувства заплашен от успеха на подпомаганя служител. Ще го поздравява за успеха и ще му помага да се възстанови от пораженията. Успешният ментор ще изгради връзки и ще предложи ресурси на подпомаганя служител, които може да се окажат полезни за него в бъдеще. И най-важното – щедрият ментор вярва в потенциала на подпомаганя служител и говори с него открито и с надежда. Успешният ментор подкрепя подпомаганя служител да се превърне в професионалиста, който той самият иска да бъде.³⁰

Сред основните **качества**, с които биват описвани добрите ментори, най-често срещаните са: отзивчив, честен, подкрепящ, достъпен за комуникация и контакт, открит, надежден, с „отворен ум“, толерантен, не осъждащ и без предразсъдъци, търпелив, вдъхновяващ, модел за подражание, обективен поддръжник, самоосъзнат, добър слушател и т.н.



Добра практика: За да бъде подбран подходящ спрямо целта и поколението ментор е силно препоръчително да има предварително изготвен стандарт – компетентностен профил, в който да бъдат описани изискванията към менторите. При компетентностно базирания подход, в предприятието се определят, кои са критично важните за заемане на дадена роля (позиция) изисквания. След извършването на оценка на служителите за съответствие с изискванията на компетентностния профил се определя какви са силните страни на лицето и какви са дефицитите му спрямо

³⁰ Адаптирано по Ерика Андерсън, публикация във Forbes; <https://www.bgonair.bg/a/6-life/30229-5-kachestva-koito-tryabva-da-pritezhave-edin-dobar-mentor>

профила. По този начин, всяка следваща подготовка на лицето ще бъде целенасочена спрямо неговите конкретни дефицити и опирайки се на силните му страни. Самото менторство е чудесен инструмент за подготовка на бъдещи ментори поради факта, че чрез него ще бъдат развити определени умения, конкретни компетенции, допълнени знания или усъвършенствани качества, свързани с менторската роля. Например, ако служител от поколение X отговаря на 90% от профила и е необходимо да развие една компетенция, не е необходимо отделно обучение или цяла магистърска програма. Много по-удачно е с него да работи ментор.

Предлагаме на вниманието ви **компетентностен профил за ментор, прилагаш междугенерационния подход**, включващ информация за: ролята на ментора, неговите задачи, отговорности, знания, умения и компетенции, т.е. информация, която служи за стандарт и определяне на изискванията за успешно изпълнение на ролята на ментор. Пълния профил можете да видите в Приложение 1, неразделна част от настоящият наръчник.

Според компетентностно-ролевия профил базовите компетенции на ментора са:

1. Професионална експертиза
2. Активно слушане
3. Предоставяне на обратна връзка
4. Осигуряване на методическа помощ и обучение
5. Споделяне на знания и опит
6. Изграждане на доверие
7. Толерантност
8. Емоционална интелигентност
9. Изграждане на менторска връзка
10. Мотивиране на служителите
11. Развитие на служителите

3.3.3. ПОДГОТОВКА НА МЕНТОРА ИЛИ КАК ДА СТАНА УСПЕШЕН МЕНТОР, НЕЗАВИСИМО ОТ ПОКОЛЕНИЕТО, С КОЕТО РАБОТЯ?

Ако искате да успеете като ментор, първо се опитайте да разберете себе си и другите – Джон Максвел

Така както се очаква да насочвате подпомагания служител да навлезе в дадена професия и да развие възможностите си, така и самите вие като потенциални ментори е необходимо да бъдете подготвени, подпомагани и обучени за целта. С други думи, за да може да се реализират целите на менторската програма и да се постигнат ползите (и за ментори, и подпомаган служител), всеки, който иска да бъде успешен в ролята си на ментор, е необходимо, на свой ред, да премине през предварителна подготовка и обучение. Важно е да се гарантира, че неподготвени и необучени ментори не участват в процеса, за да не се получи обратен ефект и да се нанесат вреди и за двете страни.

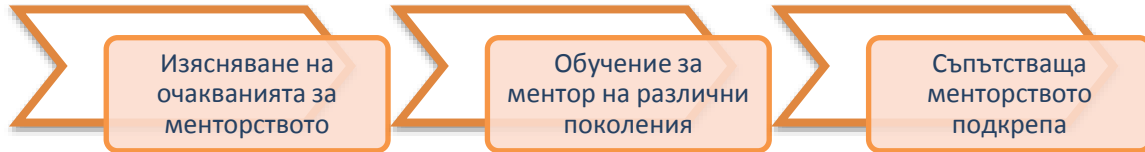
Независимо към кое поколение принадлежите като бъдещ ментор: дали сте част от опитното поколение Т или сте млад и перспективен специалист от поколение Z, талант от поколение Y, е необходимо да проявите желание, нагласа за учене, усъвършенстване, търпение и да отделите време за процеса по подготовка и обучение. Както вече разбрахте, опитът и качествата не са достатъчни, за да бъдете успешен в ролята си - необходимо е да притежавате специфични познания и умения за изпълнението на менторската роля.





Не забравяйте, че дори да сте най-добрият специалист в своята област и всички да ви сочат за пример, не означава, че знаете, как да бъдете ментор - не ръководител, не лидер, не учител, а именно ментор и то на различни поколения служители.

За да бъдете добре подготвен за ролята на ментор е необходимо следното:



1. Преди да заемете ролята си на ментор първото нещо е да **изясните собствените си очаквания за менторството**, т.е да сте наясно с целите и параметрите на програмата (дали е на пълен работен ден или частично се отделя време, колко са подпомаганите служители -един или повече и т.н.), функциите, отговорностите и ролята, които се очаква да изпълнявате, видовете дейности и взаимоотношения, в които ще бъдете ангажирани, а също и възможните ползи от участието ви. С две думи, да знаете **какво се очаква от вас и как да го постигнете**.

Добре е да знаете, че особено в началото и в зависимост от опита, през който са преминали подпомаганите служители и спецификите на съответното поколение, процесът на менторство ще има своите възходи и спадове.

2. Да бъдете **обучени за ментор и за работа с различни поколения служители**. Да преминете квалифицирана подготовка за ментор. Сред основните теми, които могат да бъдат засегнати по време на обучението са:

- **пряко свързани с менторството** - цели, роли, методи, инструменти; планиране в менторския процес или как да подкрепите подпомаганите служители да участва в определяне на целите и плана (личен план за развитие); инициране и насърчаване на менторската връзка; проследяване на изпълнението; препоръчване на стъпки за подобрене; ефективно затваряне на менторската връзка;
- **свързани с развитие на определени компетенции** у самия ментор (лидерски, комуникативни, организационни и др.), вкл. използване на примери, задаване на въпроси, активно слушане и даване на обратна връзка; представяне на голям обем информация по структуриран, кратък и ясен начин;

Като се има предвид разпространението на свързаните с възрастта стереотипи в нашето общество, е вероятно самите вие като ментори или вашите подпомагани служители да имате стереотипни представи за хората на други възрастови групи. Следователно, в подготвителното обучение на менторите е необходимо да има компонент, който е в състояние да поясни, какъв е начинът на мислене и възприятие за света на различните възрастови групи, а също и информация за това, как се развива менторската връзка. Полезно е като ментори да знаете, че типът на комуникацията, определени видове дейности, които работят най-добре за укрепване на отношенията, се променят с времето. В първите срещи може разговорите да са повърхностни. С течение на времето, когато взаимно се опознаете по-добре, ще постигнете по голяма дълбочина в разговорите и ще започнете да обсъждате вашите интереси, мисли, убеждения, ценности. В процеса на опознаване и когато е изградено доверие, разговорите могат

да позволят подпомаганите служители да се разкрият много повече: например да споделят трудности, с които се сблъскват.³¹

Докато двете страни се опознават лично, те научават от първа ръка, колко неточни и неверни са свързаните с възрастта стереотипи и как не бива те да влияят на начина, по който гледат и се отнасят към другите. След като стереотипите бъдат премахнати, хората са по-склонни да признаят талантите и силните си страни, а това от своя страна допринася за изграждане на положителни, продуктивни взаимоотношения.

Когато говорим за **менторство на различни поколения** работна сила, е необходимо да **имате подготовка и знания** за това:

- Какви са доминиращите ценности на всяко поколение и как да мотивирате успешно подпомаганите служители от различни поколения;
- Какви са специфичните нагласи и разбирания на различните поколения, включително нагласи и очаквания към самото предприятие, към ръководителите (стил на управление), към промените, към обучението и усъвършенстването, към технологиите и как да подходите спрямо различията им;
- Как предпочитат да общуват и по какъв начин да общувате ефективно с тях;
- По какъв начин усвояват знания поколенията, какви са стилове им на учене, подходите за обучение на възрастни³², фасилитирането на дискусии и т.н.;
- Как да изградите партньорска връзка с подпомагания служител, независимо от поколението му;
- Как да развиете и поддържате менторски отношения с различни поколения служители;
- Какви възможности и предизвикателства, свързани с менторството на различните поколения могат да възникнат, вкл. етични проблеми и трудности, които могат да възникнат във връзка с менторството на различни поколения;
- Как да подкрепяте ефективно различни поколения служители според техните нагласи, мотиви и специфики и др.

За да сте успешни ментори е необходимо да познавате и разбирате **профилите на 4-те поколения работна сила представени в България**. Профилите включващи пълната информация (мотиви, ценности, нагласи и т.н.) за всяко поколение можете да видите тук:

[Поколение Z](#)

[Поколение Y](#)

[Поколение X](#)

[Поколение T](#)

Наложително е като ментори да получите достатъчно обучение и въвеждане, за да можете веднага да започнете да изграждате взаимоотношения и менторска връзка с подпомагания служител. **Не забравяйте, че когато сте в менторска връзка с човек от друго поколение, можете да научите много един от друг и да се обогатите взаимно.**

3. Третата предпоставка, за да сте успешен ментор е да имате достъп до **непрекъснатата подкрепа** - да имате с кого да споделите трудности, към кого да се обърнете за подкрепа, на

³¹ адаптирано по източник: BIS (Department for business and skills); a report by GHK consulting; 09.2012

³² Виж Раздел 5., точка 5.5.2. „Андрогогически подход в менторския процес“ и таблица 3 „Принципи на андрогогиката – практически съвети“ от настоящия наръчник

свой ред да бъдете подпомагани служители, да сте наясно с нивото и видовете подкрепа, които можете да очаквате.



Добра практика: Менторите също могат да се подкрепят взаимно, например в група на WhatsApp или по време на редовни срещи на менторска група. Предоставянето на възможност на самите ментори да решават собствените си проблеми ще ги окуражи и ще ги направи способни да покажат същата подкрепа на своите подпомагани служители.³³

ПРИЛОЖЕНИЕ 1: КОМПЕТЕНТНОСТНО-РОЛЕВИ ПРОФИЛ НА МЕНТОР

³³ Адаптирано по Mentoring-Methodological-Framework-25-April-2019

Раздел 4. МЕНТОРСКА ПРОГРАМА

“Учеща организация: непрекъснато култивираща способността си да твори своето бъдеще.” Питър Сендж (1990)

Възрастовото многообразие е уникален потенциал, корпоративен актив на организацията, създаващ добавена стойност и конкурентно предимство.



Адаптацията на новопостъпилите служители и опасността от загуба на експертизата при напускане на служител са част от причините, поради които възниква необходимост от менторска програма в една организация, като инструмент за споделяне на опит и трансфер на знания между поколенията.

Менторската програма³⁴ на работното място създава официална, структурирана пътека за ментори и подпомагани служители, съответстваща на целите на организацията, с цел развитие на служителите, като използва ключовия персонал и съществуващите ресурси.

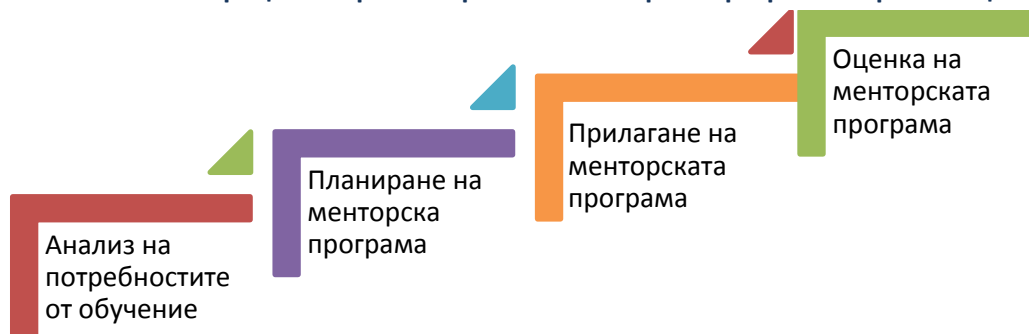
Управлението на менторския процес чрез създаване на целенасочена менторска програма и внедряване на междугенерационния подход осигурява ясни очаквания и насоки за участниците, подобрявайки цялостната удовлетвореност от преживяването.

Менторската програма допринася за изграждането на ангажираност към компанията, подпомага оценката на трудовото представяне, приспособяването и социализацията към работата на новопостъпилият, управлението на стреса в работния процес.

Менторската програма в организация се ръководи от следните основни принципи:

- **Организираност** - менторството на работното място е организирано в съответствие с ресурсите на организацията.
- **Целенасоченост** - програмата за менторство има конкретни цели в съответствие със стратегията и мисията на организацията.
- **Персонализираност** – освен целите на менторската програма и изискванията за заемане на менторска роля, при определянето на менторите и служителите, които имат нужда от подкрепа, се вземат предвид и индивидуалните и поколенчески характеристики на лицата, за да се получи възможно най-добро съчетание и синхрон между тях.

Основни етапи в процеса на реализиране на менторска програма в организацията:



³⁴ За повече информация виж в раздел 1.3. основни понятия – менторска програма

4.1. ЗАЩО ДА АНАЛИЗИРАМЕ ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ?

Решението за прилагане на менторска програма в една организация се базира на анализ на потребностите от обучение. На този етап се оценяват пропуските между настоящите и желаните възможности, когато мащабът, и естеството на изискването за обучение започват да се изясняват, като база за оценка на потребностите от обучение и необходимостта от прилагане на менторска програма в организацията.



Анализът на потребностите от обучение изследва три нива: организационен анализ, анализ на работните задачи и индивидуален анализ.



Фигура 2. Източници на данни за анализиране на потребностите от обучение³⁵

4.1.1. ОРГАНИЗАЦИОНЕН АНАЛИЗ

Организационният анализ е свързан с корпоративната стратегия (или еквивалент за некорпоративния сектор) и стратегията за развитие на човешките ресурси. Необходимо е да се прецени доколко организацията като цяло е подготвена да се справи не само с текущите предизвикателства, но и с бъдещите нужди от умения, до степен, в която те могат да бъдат предвидени въз основа на развитието на стратегията или, например, въвеждането на нови технологии.



Ключовото съображение на това ниво е да получите оценка от ръководителите и други заинтересовани страни относно предположенията, които правите, за бъдещата посока на организацията и уменията, които организацията ще трябва да изгради или запази.

4.1.2. АНАЛИЗ НА РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ

Анализът на работните задачи преминава към отделни работни места и роли, за да се оцени разликата между настоящите и желаните умения и възможности. Изследването на длъжностните характеристики и спецификациите дава основата за решенията относно пропуски в нивата на способностите.

Съществува важна връзка между този анализ и проследяването на бизнес процесите. Резултатът често води до търсене и развитие на нови умения и/или усъвършенстване на съществуващите умения за адаптиране към новите технологии и/или процеси.

³⁵ Преработено от: <https://www.open.edu/openlearn/money-business/workplace-learning-coaching-and-mentoring/content-section-1.1>

4.1.3. ИНДИВИДУАЛЕН АНАЛИЗ

Индивидуалният анализ прави връзката между потребността от обучение на всеки служител и цялостното му поведение и оценка на изпълняваните задачи.

Основните инструменти, които можете да използвате за събиране на данни за анализа на потребностите от обучение, включват следното:

- **Проучвания/въпросници:** Те могат да бъдат или специално разработени или такива, които се прилагат за други цели (например, за измерване на ангажираността на служителите), където данните могат да се използват и за идентифициране на нуждите от обучение;
- **Интервюта:** Ръководителите често решават да интервюират титулярите за определена работа, за да изградят по-богата характеристика за изискванията на работното място, от тази, която се предлага в официалните длъжностни характеристики. Интервюирането на лица, заемащи длъжности и потенциално други заинтересовани страни може да помогне да се разкрият неяви аспекти на работата;
- **Центрове за оценка (Assessment centres):** Те често са добър начин за изграждане на представа за нуждите от развитие на служителите в редица функции и дейности. Ако се използват за целите на анализ на потребностите от обучение, те трябва да бъдат съобразени с цялостната стратегия за управление на дейността;
- **Наблюдения:** Може да съберете данни за това, какви умения се използват в по-натуралистична обстановка от тази, предлагана от интервюта и центрове за оценка - тоест, когато хората са ангажирани в нормалните си ежедневни дейности;
- **Преглед на документи:** Работата по анализ на потребностите от обучение често включва проверка на ключови документи, като длъжностни характеристики, спецификации на лица, бизнес планове и формулировки на корпоративна стратегия и ценности. Това е особено полезно за организационния анализ и за прогнозиране на бъдещи нужди, а не просто за документиране на текущите.

След като съберете данните за текущите спрямо желаните възможности на организацията, можете да започнете да очертавате общата рамка на програмата за менторство.

4.2. КАК ДА ПЛАНИРАМЕ МЕНТОРСКА ПРОГРАМА?

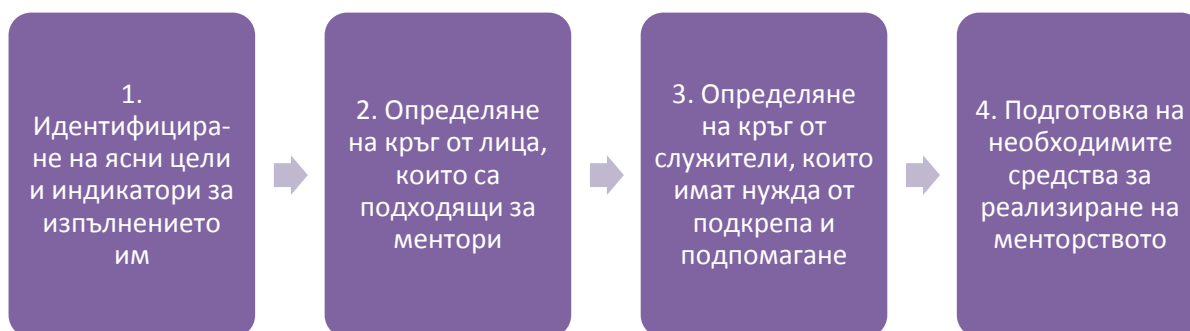
Планирането на менторската програма е свързано с ползите и начина на прилагане на програмата. Добре е да се оцени текущото състояние на менторските взаимоотношения в организацията, при наличие на менторство под различни форми. Също така е добре да бъдат идентифицирани целите от гледна точка на това, което организацията се стреми да постигне.

Общата рамка на програмата за менторство включва:

- очаквани резултати от менторството;
- ключови фактори за успех;
- анализ на рисковете;
- начини за оценяване на менторството;
- ориентировъчни графици;
- ориентировъчни разходи;
- стратегия за ангажиране на заинтересованите страни (ръководители, синдикални дейци, ментори и подпомагани служители).

Необходимо е внимателно планиране и разработване на политики и процедури, които да сведат до минимум риска за участниците и да гарантират ефективността на срещите ментор-подпомаган служител.

Планирането на менторска програма следва четири основни стъпки:



ФИГУРА 3. ПЛАНИРАНЕ НА МЕНТОРСКА ПРОГРАМА

4.2.1. ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ЦЕЛИТЕ НА МЕНТОРСКАТА ПРОГРАМА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Програмата за менторство в една организация трябва да има ясно определени цели, съобразени със стратегията на организацията. Разбирането на целта на програмата ще спомогне формулирането на критериите за избор на участници и точното съчетаване (мачването³⁶) между ментор и подпомаган служител. Също така ще помогне за идентифицирането на ключовите показатели, по които да се оцени успехът на програмата.

Ясното определяне на целта на менторската програма (въвеждане на служители, стажанти, развитие на таланти служители; осигуряване приемственост на знанието в организацията и други) ще позволи управление на процеса, както и да се осмислят допълнителни въпроси като:

- Кои знания и умения са критично важни за успеха на организацията, в кои позиции/длъжности са съсредоточени и от кои поколения са притежаващите ги?
- Знанието и опита на кое поколение бихме искали да извлечем и предадем. Например, ако очакваме поколение T³⁷ да излезе от пазара на труда поради пенсиониране, бихме ли използвали менторството като възможен инструмент за задържането на представителите на това поколение и използване на богатия им трудов опит, или ценни служители от поколение T се пенсионира и е необходимо те да предадат своите знания и опит?
- Кои са служителите, които отговарят на базовите изисквания да са ментори, към кое поколение принадлежат, кое поколение най-често обучават?
- Какъв да е минималният брой ментори, които да подготвим във всеки отдел?
- Да отделим ли „най-добрите изпълнители“ като ментори?
- Има ли позиции, които са „единични“ и как заемащите дадената длъжност предават опита и знанията си, как се осигурява приемственост?

Според целите на организацията, вариантите са различни. Например, при прилагане на менторството като инструмент за въвеждане на нови служители в организацията, се предполага,

³⁶ За повече информация виж в раздел 1.3. основни понятия - Мачване

³⁷ За повече информация виж Раздел 2.4.2, Класификация на поколенията работна сила.

че за всички кандидати, независимо от възрастта, би било полезно да преминават през определена менторска програма и да навлязат по-лесно в културата на организацията и специфичния начин на работа.

Менторска програма се прилага за:

- ускоряване подготовката на новите служители за самостоятелна продуктивна работа;
- подобряване на професионалното им ниво;
- ускоряване на адаптацията на новодошлите;
- въвеждане на единни работни стандарти и обучение на новите служители за работа според стандартите;
- подобряване на производителността и качеството на работа;
- повишаване на мотивацията и лоялността на служителите;
- развитие на таланти;

Този списък не е краен и в различни организации той може да бъде допълнен със специфични цели за менторство.

Например менторската програма в организацията може да има за цел:

- Да създаде връзки между опитни и по-неопитни служители, за да улесни обмена на знания и умения;
- Да гарантира, че служителите имат достъп до съвети и насоки за реализиране на стратегията на организацията;
- Да задържи служителите чрез повишаване на нивото на удовлетвореност.



Съвет: В случай на несъответствие между това, което искате да постигнете и наличния бюджет или време, помислете за разбиване на целите на по-малки отделни цели към които можете да се приближите стъпка по стъпка.

Важно е целите на менторската програма да се дефинират предварително

- Какво се стремите да спечелите от използването на менторство?
- Какви ресурси, финансиране и време ще бъдат разпределени за програмата?
- Как виждате тази конкретна форма на развитие на взаимовръзките, допълваща други форми на обучение които вече използвате?
- Как ще измервате успеха, както за организацията, така и за участващите лица?

ФИГУРА 4. ПРИМЕРНИ ВЪПРОСИ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЦЕЛИТЕ НА ПРОГРАМА ЗА МЕНТОРСТВО В ОРГАНИЗАЦИЯ



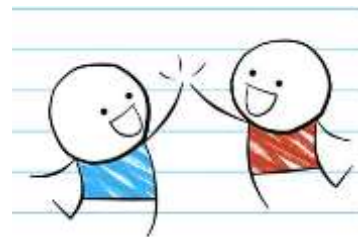
Внимание: Много менторски програми се провалят, защото залагат твърде високи цели и очаквания за резултатите с недостатъчно ресурси, или не са достатъчно проучени и анализирани факторите, които оказват влияние или програмата не е подходящо фокусирана.

4.2.2. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА КРЪГ ОТ ЛИЦА, КОИТО СА ПОДХОДЯЩИ ЗА МЕНТОРИ:

Какъв е механизмът за определяне, привличане и подбор на ментори, прилагащи междугенерационния подход, които преките ръководители и синдикалните дейци е добре да познават?

Определяне на подходящи ментори

Ключова роля на работодателя е да прецени **какво цели с въвеждането на менторството и към кого е насочено то (към кое поколение)**. Отговорите на тези два основни въпроса ще ви дадат много ценна информация, за да определите подходящия ментор и на какви критерии точно трябва да отговаря той/тя.



1. **Ясното определяне на целта на менторската програма** (въвеждане на служители, стажанти и др, повишение и развитие на таланти служители; осигуряване приемственост на знанието в организацията и т.н.) ще позволи управление на процеса.
2. **Кой ще бъде подпомаган служител** (от кое поколение, какви са неговите характеристики) – трябва да се вземат предвид личностните и поколенческите характеристики и да се получи успешно съответствие (мачване)³⁸ между двете страни (ментор и подпомаган служител).

Привличане на ментори

Най-важното условие, за да се реализира менторският процес, е работодателят да разполага с кръг от потенциални ментори и подпомагани служители. Липсата на една от двете основни страни в процеса прави инструмента ненужен. Затова много съществен момент е **комуникирането и привличането на подходящи ментори**. За целта е необходимо съдействието и активното включване както на ръководството на компанията, така и на преките ръководители и синдикалните дейци. Ролята на „ментора“ е необходимо да се **популяризира** сред хората в организацията като признание за добър професионализъм и с идеята, че тази отговорност се „дава“ на тези, които не само знаят, но и могат да предадат знанието си на други. Също така, че компанията толерира култура на споделяне на знания в организацията и по-този начин се „грижи“ за развитието на служителите си.



Важно е да се подчертае, че менторите също имат полза от сътрудничеството си със служителите, тъй като по този начин усъвършенстват собствените си знания и умения.³⁹



Добра практика: За да предизвикате интерес в различни поколения служители да бъдат ментори е добра идея да комуникирате възможността за менторство чрез различни комуникационни канали. Всяко поколение предпочита да общува по различен начин и колкото повече канали включите, толкова по-голяма е вероятността посланието ви да достигне до повече служители от различни поколения. Например, използвайте лични срещи, информационни табла, мейли, интранет портали, брошури, кратки съобщения, подканващи към научаване на ползите на менторството, видеофилмчета и т.н.

³⁸ Виж по-долу в точка Съчетаване на ментор и подпомаган служител(мачване).

³⁹ Детайлна информация за това какви са ползите от това да си ментор може да видите в раздел 3, точка 3.2.2.

Според все повече изследвания се установява, че поколения X и T по-често са мотивирани да участват като ментори с оглед значимостта, което носи ролята на ментор (професионалист за пример, еталон) в обществото, докато по-младите поколения Z и Y избират ролята на ментори, за да бъдат в помощ на другите или поради увеличените възможности за лично развитие.

Подбор на ментори

Важна предпоставка за успешната менторска програма е правилният избор на ментори. Акцентирахме, че **конкретните критерии за избор на ментор зависят от целта на менторската програма, както и от специфичните индивидуални и поколенчески специфики на подпомаганите служители**. Въпреки това вече очертахме **набор от ключови изисквания, на които е необходимо да отговаря един служител, за да бъде ментор**. В раздел 3, точки 3.3.1. и 3.3.2 може да си припомните както базовите изисквания, на които трябва да отговаря един ментор, така и профил на „идеалният“ ментор, включващ какви умения, нагласи и поведение е необходимо да притежава и демонстрира един служител, за да е ефективен ментор.

В допълнение към приложението на междугенерационния подход прилагаме на вашето внимание синтезирана информация за силните страни, които да бъдат „използвани“ и особености, които да бъдат взети под внимание при подбора на ментори от различни поколения :

Поколения	Силни страни	Особености
Z	<ul style="list-style-type: none"> • Присъщата им склонност към изява и усет към новото и нестандартното, ги прави много успешни в трансфера на знания и прилагането на ефективни обучителни методи и технологии. • Z търсят връзка и свързаност, чувстват се добре, когато изграждат истински приятелски отношения. 	<ul style="list-style-type: none"> • Не им допадат силно формализираните форми на менторство. • Не правят компромиси, не спестяват нищо, т.е. необходимо е да се работи с тях в посока на изграждане на толерантност и търпение. • Обичат да са харесвани и може да им е по-трудно да бъдат взискателни и да изразяват критика към подпомаганя служител.
Y	<ul style="list-style-type: none"> • Развити комуникативни умения, общуват свободно, но и с такт. Разбират се еднакво добре и с по-млади, и с по-зрели поколения, поради което са много успешни като ментори както с по-младите, така и с по-възрастните си колеги и може да ги „използват“ като обединяващо и балансиращо поколение. • Успешно овладяват и трансферират нови знания. • Харесват да бъдат в ролята на ментори. Това влияе на ангажираността им и задържането им в компанията. 	<ul style="list-style-type: none"> • Като перфекционисти очакват съвършено изпълнение от другите и може да са прекалено взискателни. • Това, че искат да са център на вниманието, може да отклони вниманието им от подпомаганя служител.
	<ul style="list-style-type: none"> • Натрупали са голям обем от жизнен опит и преживявания, които са богат източник на учене. 	<ul style="list-style-type: none"> • Не са склонни към полагане на повече усилия от необходимото, особено ако не са възмездени и не винаги са склонни да правят компромис, да

X		<p>проявяват разбиране и да подпомагат другите.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нетолерантни са към грешките на другите.
T	<ul style="list-style-type: none"> • Търпеливи, сдържани, умеят да изслушват, стремят да разберат гледната точка на събеседниците си, не са нетърпеливи и са по-убедителни в аргументите си. Имат богат житейски и трудов опит. • Силно развито чувство за общност, процъфтяват, когато са поставени в екипна среда, защото са добри „балансори“ и притежават развити междуличностни и комуникационни умения. 	<ul style="list-style-type: none"> • Поради различията в изразните средства, както и поради консервативните си възгледи и множеството предразсъдъци, им е твърде трудно да разберат по-младите, най-вече на ниво ценности, както и да намерят допирни точки и общ език с тях. • Обикновено не са конфликтни, но са склонни да бъдат осъдителни спрямо хората с различни гледни точки.

Таблица 1: МЕНТОРИТЕ ОТ РАЗЛИЧНИ ПОКОЛЕНИЯ

Едва след като е уточнено, кои са служителите, отговарящи на **базовите изисквания**, позволяващи им да изпълнят успешно ролята си на ментори, има смисъл да се премине към тяхното последващо обучение.

Подготовката на менторите също така е разгледана в раздел 3, т. 3.3.3.⁴⁰ Те се нуждаят от подготовка и подкрепа от страна на ръководството на организацията.

Необходимо е всеки ментор да премине както основополагащо обучение за това как да бъде ефективен в тази си роля, така и специфично такова с оглед конкретните цели на програмата, характеристиките на участниците и евентуалните дефицити, които е необходимо да се доразвият у самия ментор. Например, програмите за менторство, насочени към новопостъпили служители и хора с увреждания не са еднакви по своята същност.

Всички потенциални ментори се насърчават да усъвършенстват своите лични и професионални компетентности. За целта ръководителите могат да изготвят предложение за обучението им.

Защо фасилитирането на дискусии е подходящо за подготовката на ментори?

Фасилитирането (Facilitate) се определя като процес на улесняване на взаимоотношението и взаимодействието в една група. Думата има френски произход и буквално означава „улеснявам, правя нещата по-достъпни и лесни“. Човекът, който извършва този процес, се нарича „фасилитатор“.

Подготовката на ментори в една организация може да се осъществи под формата на групови семинари, ръководени от фасилитатор, с участието на представители на ръководителите и синдикалните дейци. По този начин ще се осигури среда за обучение на менторите чрез дискусии и споделяне на мнения и препоръки.

Насоки за подготовка на менторите чрез фасилитиране на дискусии:

⁴⁰ Повече информация можете да намерите в точка 3.3. „Какъв е механизъмът за определяне и подготовка на ментори“ и Приложение 1 на настоящия наръчник.

• Фасилитирането е процес, а не задача. Крайният резултат е това, което групата се е съгласила, че иска да постигне - с фокус върху практичността

• Фасилитаторът подпомага групата в придвижването ѝ напред чрез насърчаване на сътрудничеството и свободното споделяне на мнение

ФИГУРА 5. ФАСИЛИТИРАНЕ НА ДИСКУСИИ ПРИ ПОДГОТОВКАТА НА МЕНТОРИ

Как преките ръководители и синдикалните дейци в предприятията могат да бъдат полезни в процеса по определяне и подготовка на ментори?

- Да идентифицират, мотивират, насърчават и насочват към менторска роля служители, които отговарят на изискванията да бъдат ментори или са подходящи за развитие в тази посока;
- Да разясняват на потенциалните ментори, какви са ползите и предизвикателства на менторството;
- Да запознаят потенциалните ментори с пълната необходима информация (ако е необходимо и със съдействие на проект мениджър, отговарящ за менторския процес в организацията, човешки ресурси): роля, задачи, отговорности и т.н.
- Да познават и разбират същността на менторската роля, менторската програма и план и да подкрепят ментора;
- Да предоставят възможност за съчетание на работа и менторство, като намалят обема на преките задължения на ментора, ако програмата предполага съчетаване на двете роли;
- Да се допитват до мнението на ментора по отношение постигнатото развитие на подпомагания служител, когато атестират (оценяват) подчинените им служители;
- Да подпомагат ментора с насоки, обучение, развитие на личностни качества;
- Да оказват текуща подкрепа и да влизат в ролята на техни съветници. Менторите трябва да знаят, къде да отидат за помощ, ако възникнат проблеми и да са добре подкрепени в процеса, така както и подпомаганите служители.

4.2.3. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА КРЪГ ОТ СЛУЖИТЕЛИ, КОИТО ИМАТ НУЖДА ОТ ПОДКРЕПА И ПОДПОМАГАНЕ

Подпомаганите служители попълват заявление (писмено или устно) и предоставят писмено съгласие за съгласие да участват в менторска програма. Менторската програма включва в писмена форма политиките и процедурите, които ще бъдат прилагани.

Примерни потребности на подпомаганите служители:

- Насоки в обща или специфична професионална област;
- Серия от въпроси или проблеми;
- Кариерно развитие;
- Въвеждане в професията;
- Съдействие при ориентация в професионални структури и политики;

4.2.4. СЪЧЕТАВАНЕ НА МЕНТОР И ПОДПОМАГАН СЛУЖИТЕЛ

Най-обсъжданата част от процеса на менторство: **съчетаването (мачване)**. Съчетаването между ментор и подпомаган служител е критичен момент и изисква малко стратегия и малко

изпълнение. Стратегическият компонент включва вземане на решение относно причината за менторска програма. Тя се извлича от резултатите, които искате да постигнете.

Намирането и свързването на подходящите хора не е точна наука, но съществуват някои обективни фактори, които могат да помогнат в тази посока. Когато **целите и потребностите от менторство са идентифицирани, главният въпрос е да се намери най-подходящият ментор за всеки служител, така, че да се реализират желаните резултати.** Процесът на ефективно намиране на ментор за съответния подпомаган служител е основен по отношение на продължителността на отношенията на менторство. Важно е да се идентифицира потребността на бъдещия подпомаган служител, неговите индивидуални и поколенчески характеристики, очаквания му за отношенията с ментора, както и общите интереси помежду им.

В зависимост от поколението на подпомаганя служител, някои възрастови групи ментори може да са по-подходящи от друг, т.е. много важен е изборът на ментор, който поколението да възприеме. Например, Z предпочитат за ментори служители в близка възраст, които ги разбират. За Z генерацията обучението и препоръките от връстник са много по-лесни за приемане, отколкото от пряк ръководител или по-възрастен колега. X и T по-трудно се доверяват на по-млади ментори. T поколението се чувстват по-полезни като ментори, а младите получават подкрепа тогава, когато търсят своя път. Когато се комбинират поколение T и поколение Y в екип за разработване на учебително съдържание, се получава добра комбинация, която изважда най-доброто при консултирането и обучението⁴¹. Когато Z приема да бъде технологичен ментор за поколение T, те трябва да имат ясната нагласа, че трябва да проявят завидно търпение. Всички тези така важни детайли и очаквания на служителят трябва да бъдат взети под внимание, за да е успешен процесът. Ако подпомаганя служител оказва съпротива или не му бъде пояснена на разбираем за него език ползата от менторството с различно поколение, то процесът ще протича трудно, с конфликти и дори е възможно да доведе до обратен ефект.



Силно се препоръчва да се положат усилия за съчетаване на двете страни (мачване), съобразно целите на организацията и след оценка на нуждите на подпомаганя служител, както и на експертизата, уменията и опита на ментора.

Как можете да разгърнете пълния потенциал на менторството чрез точното съчетаване на ментор и подпомаган служител ?

За да осигурите на участниците в процеса на менторство и на организацията най-добрия шанс за успех, определете точното съчетаване (мачване) между ментор и подпомаган служител.

Като се има предвид основната цел на програмата, можете да изберете какъв тип съчетаване ще приложите в програмата за менторство. Днес са популярни четири типа съчетаване:

1. **Самостоятелното съчетаване** дава възможност на подпомаганите служители да изберат ментор. Този тип съчетаване дава думата на подпомаганите служители в процеса, позволявайки им да изберат определен ментор или да представят своите най-добри избори. Този тип съчетаване може да доведе до по-добро удовлетворение на подпомаганите служители и намалява общата административна тежест.
2. **Администрираното съчетаване** дава възможност на ръководителите да създават съчетаване от името на участниците и е често срещано сред програмните формати с голям потенциал, когато организацията е идентифицирала конкретните участници и съчетаването им.

⁴¹ Наръчник за управление на поколенческите различия, 2020г разработен в рамките на настоящия проект

3. **Груповото съчетаване** позволява на ръководителите на програми за менторство да отговорят едновременно на голям набор от участници в програмата. Това намалява административната тежест и ангажираността във времето. Често се използва за мащабна програма за кариерно менторство.

4. **Хибридно съчетаване** е комбинация от споменатите по-горе типове съчетаване, когато един тип сам по себе си не е достатъчен, за да отговори на нуждите на дадена програма за менторство.



Съчетаването (мачването) на ментор и подпомаган служител може да се реализира чрез софтуерно решение, което ще помогне на ръководителите и синдикалните дейци в организацията да рационализират този процес. Повечето софтуерни решения използват алгоритъм, който автоматично предлага най-доброто съчетаване, като анализира данните в профила на всеки участник. Правилното решение ще позволи сравнението на участниците въз основа на критерии, които са идентифицирани като най-важни за менторската програма: местоположение, отдел, старшинство, работни задачи и други.

Създайте профили и задайте критерии

Участниците в менторството ще внесат в програмата различни компетенции и организационни познания. За да сте сигурни, че ги съчетавате по правилните характеристики, ръководителите, менторите и подпомаганите служители попълват подробни профили. Въз основа на целите на програмата, тези профили ще съдържат елементи, които да спомогнат за намирането на съответствия, като например цели за развитие на подпомагания служител, менторски компетенции, функция, опит в работата, актуални интереси и образование.



Съвет: Ограничете елементите (въпроси, изисквания, предпочитания, личностни характеристики) в профила на служителите до не повече от 20, в зависимост от естеството на организацията.

Също така е добре участниците, особено подпомаганите служители, да установят какви предпочитания са важни за тях. Това може да е владение или набор от умения или личностни характеристики.

Осигурете инструкции за менторите и подпомаганите служители

Обикновено менторството не е присъщо умение или част от ежедневието на служителя. За да осигурите напредъка на ментора и подпомагания служител по време на менторските взаимоотношения е необходимо да предоставите насоки, инструкции, пътеки за развитие.

4.2.5. ПОДГОТОВКА НА НЕОБХОДИМИТЕ СРЕДСТВА ЗА РЕАЛИЗИРАНЕ НА МЕНТОРСТВОТО

Ефективните менторски програми обучават менторите и подпомаганите служители да водят продуктивни разговори и срещи, като им предоставят инструменти и ресурси за развитие и постигане на поставените цели.

Осигуряването на програмата за менторство на работното място включва:

- Подпомагане изпълнението на програмата;
- Подготовка и подкрепа на служителите;
- Споделяне на необходимите ресурси;
- Подпомагане на самостоятелното учене и развитие.

Подготовката на необходимите средства за реализиране на менторската програма включва и разработване на документи и бланки със съответните основни елементи за всеки етап от реализирането на програмата за менторство.

Основни документи и бланки за реализиране на менторска програма:

1. Критерии за избор на ментор (компетентностен профил на ментор): Приложение 1
2. Споразумение за менторство (права, задължения, отговорности): Приложение 3.1.
3. План за действие (график на срещите и дефиниране на целите): Виж Приложение 3.3.
4. Форма за самооценка на подпомаганя служител (показатели за оценяване нивото на удовлетвореност от участието в програмата): Приложение 4
5. Форма за оценка на ментор (показатели за оценяване нивото на удовлетвореност от ментора): Приложение 5
6. Форма за самооценка на ментор: Приложение 6

Посоченият списък с документи е базов за качествено прилагане на менторска програма. За изпълнение на конкретните цели на организацията този списък може да бъде редактиран или допълван с други документи.

На този етап програмата за менторство е само проект за програма. Той отразява вашите първи идеи и работни предположения за менторството. Следващият етап включва документирането на тези елементи, за получаване на обратна връзка и одобрение на подхода от ключови организационни заинтересовани страни (ръководителите и синдикалните дейци в организацията). Когато преминете към изпълнение на програмата, може да се наложи да преразгледате някои от тези идеи и предположения.

Ключът към успешното реализиране на менторската програма в една организация е да бъдем внимателни в етапите на планиране.

Ключови моменти от планирането на менторската програма в организация:

- Цели на програмата;
- Определяне на менторите;
- Подготовка на менторите;
- Определяне на подпомаганите служители;
- Съчетаване (мачинг) на ментор и подпомаган служител ;
- Осигуряване на необходимите условия и ресурси за реализация на програмата.



4.3. КАК ДА ПРИЛОЖИМ МЕНТОРСКА ПРОГРАМА?

Менторската програма в организацията се реализира чрез осъществяване на процеса на менторство⁴².

За да бъде максимално ефективен менторския процес, при разработването на менторска програма е необходимо да се вземат предвид освен основните принципи, добри практики в областта, така и принципите и насоките на междугенерационния подход. Освен това всяка организация разработва и прилага индивидуална менторска програма в зависимост от целите си и идентифицираните нужди. Поради тази причина прилагането на „чужда“ менторска програма, взимствана от друга организация не би дала желаните ефекти. Разбира се, добрите практики могат да бъдат взети предвид, но е необходимо да бъдат внимателно адаптирани спрямо фирмените специфики и цели. Например, организации, в които персонала е

⁴² За повече информация виж Раздел 6 от настоящия наръчник.

преобладаващо от поколение Т е задължително да насочат усилия за трансфер и предаване на така важното знание и опит към по-младите генерации. Докато организации със служители от всички поколения да изградят система за добро взаимодействие и двупосочен менторски процес, за да обменят знания и опит всички служители. Именно този тип **индивидуализиран, специфичен за организацията подход** е необходимо условие за успешното реализиране на менторската програма.



Когато организациите възлагат на неподготвени хора, а и понякога с плътна работна ангажираност, ролята на ментори и им предоставят неясни очаквания, те предопределят проблемното менторство. Недобрата менторска програма в организация може да причини повече вреда, отколкото е ползата от менторството.

4.4. КАК ДА ОЦЕНИМ ЕФЕКТИВНОСТТА НА МЕНТОРСКАТА ПРОГРАМА?

Периодичното наблюдение на процеса на менторство е предпоставка за развитието на ефективни менторските взаимоотношения, и на цялостния напредък към целите на програмата за менторство. Контролирането на процеса увеличава вероятността за разрешаване на проблеми или конфликти на ранен етап. Периодичното наблюдение включва събиране на текущи доказателства, за да се гарантира, че отношенията напредват както са били планирани.



Съществуват различни начини за измерване на постигнатия напредък. Например, може да се осъществяват разговори с участниците в програмата, или с техни колеги, за да се прецени какви са промените в изпълнението на текущите им задачи.

„Оценката“ трябва да предоставя доказателства за резултатите, измерени спрямо първоначалните цели и задачи на програмата.

За оценка на менторската програма е необходимо да се определят показатели, измерващи нейната ефективност.

Какво
оценяваме?

- Планът на менторската програмата.
- Съдържанието и формата на програмата.
- Подхода на ментора, съобразен с възрастовите особености на подпомаганя служител.
- Стилът на предаване на знания и умения.
- Придобитите знания и умения.
- Приложимостта на наученото в практиката.

ФИГУРА 6. ПРИМЕРНИ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ОЦЕНКА НА ПРОГРАМА ЗА МЕНТОРСТВО

Всяка организация може да прилага съвкупност от различни методи за оценка:

Обратна връзка от служители, които са преминали през програмата за менторство – чрез попълване на анкети или индивидуални интервюта, и служат за идентифициране на силни страни и области за подобрене на програмата;

Обратна връзка от менторите – чрез попълване на анкети или индивидуални интервюта и служат за идентифициране на силни страни и области за подобрене на програмата за менторство;

Обратна връзка от преките ръководители – чрез попълване на анкети или индивидуални интервюта и служат за идентифициране на силни страни и области за подобрене на програмата за менторство;

Изходящи интервюта – събиране на информация от служители, преминали през програмата за менторство и техните предложения за подобрене.

Оценката на ефективността се извършва както след приключване на програмата за менторство, така и по време на изпълнението ѝ, през регламентиран период от време.

Анализът на резултатите от оценяването се използва за определяне качеството на проведената програма за менторство, за идентифицирането на нуждите от по-нататъшно обучение и развитие на служителите, за изследване на степента на възвращаемост на извършените разходи. За целта се определят показатели, които да се следят и анализират.



Примерен показател за оценка на програмата за менторство: процент от служителите, които получават по-високи оценки за изпълнение на служебните си задължения, след края на програмата. Добре е да се следят тенденциите в оценките на ефективността на програмите за менторство в различни звена, за различни длъжности, за различни ментори.

Планиране на следващи стъпки

На база на получените оценки от участниците в менторската програма се планират следващите стъпки:

- Възлагане на конкретни задачи, в които подпомагания служител да практикува наученото;
- Определяне на допълнителни области за подобрене и начини за развитие на служителя;
- Определяне на допълнителни области за подобрене и начини за развитие на ментора;
- Актуализиране, подобряване и/или разширяване обхвата на менторската програма;
- Промяна в задълженията и отговорностите на подпомагания служител;

Оценяване на резултатите от изпълнението на менторска програма по модела Къркпатрик (Kirkpatrick, 1979)⁴³. Моделът предлага четири нива на оценка.

Ниво 4 - резултати (възд. върху организацията)

- Степента, в която се постигат целевите резултати вследствие на менторството - възвръщане на инвестицията.

Ниво 3 - поведение (въздействие на работата)

- Степента, до която подпомаганите служители прилагат наученото, когато се върнат на работа.

Ниво 2 - учене

- Степента, в която подпомаганите служители придобиват предвидените знания, умения, нагласи, увереност и ангажираност въз основа на тяхното участие в менторския процес.

Ниво 1 - реакции

- Степента, в която подпомаганите служители намират менторството за полезно, ангажиращо и подходящо за тяхната работа.

ФИГУРА 7. МОДЕЛ КЪРКПАТРИК (KIRKPATRICK) ПРИЛОЖЕН КЪМ МЕНТОРСКА ПРОГРАМА НА ЧЕТИРИ НИВА

⁴³ Адаптирано по Моделът Kirkpatrick, (1979), <https://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model>

Ниво 1 – реакции. Реакциите обикновено се установяват с помощта на въпросници или анкети, проведени в края на менторството.

Въпросниците измерват субективното възприятие от менторството, а не въздействието върху поведението или представянето.

Тази субективност е едновременно сила и ограничение. От една страна, такива проучвания могат да събират богати, качествени данни, понякога разкриващи аспекти от менторството, които отговорниците на програмата са пропуснали. От друга страна, такива проучвания могат да изкривят менторската програмата към това, което ще бъде популярно и/или приятно, а не към това, което ще бъде най-ефективно.

Ниво 2 – учене. Процеса на учене е свързан с усвояването на нови знания и умения.

Оценката на ниво 2 обикновено се извършва с помощта на сравнение: преди /след измерване на промените в уменията и знанията, които могат да бъдат пряко приписани на менторството. Официалните оценки, квалификации и изпити са примери за измерване на постиженията на ниво 2 на оценка.

Ниво 3 – поведение. Поведението се отнася до успешното прилагане на менторството.

Оценките от ниво 3 могат да се извършват с помощта на официална оценка или чрез по-неформални подходи, като наблюдение. Този вид оценка обикновено трябва да се извършва от човек с задълбочено разбиране на оценяваната работа и степента на подобряване на представянето, което реално може да се очаква от подпомаганя служител. Този тип оценка е необходимо да бъде съобразена с мненията за управление на представянето на отделния подпомаган служител.

Ниво 4 – резултати. Резултатите се отнасят до връзката между въздействието върху работата и въздействието върху организацията.

Когато менторството е било добре проектирано и е изпълнило целите си по отношение на индивидуалното представяне (ниво 3), би трябвало да има обратна връзка към подобрене на резултатите на организацията.

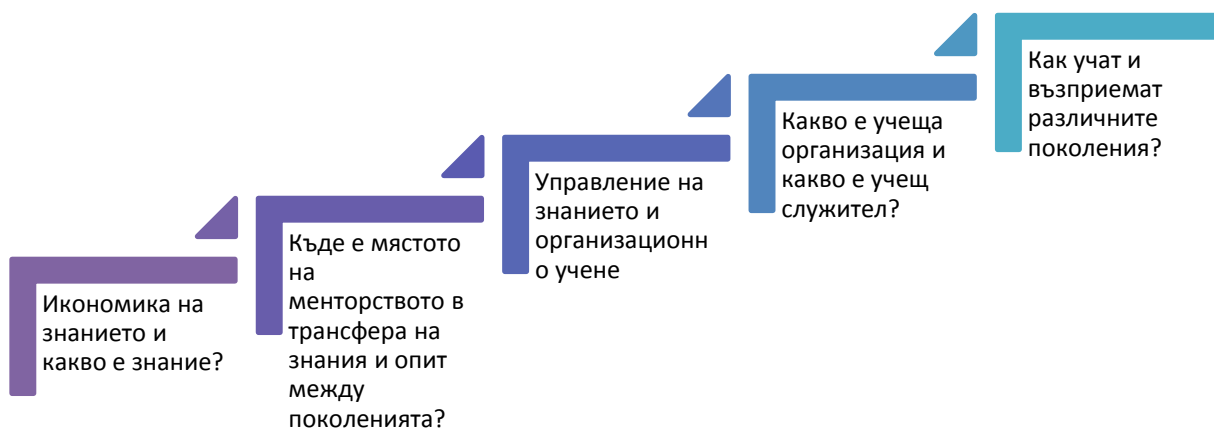
Именно на това ниво менторството може да започне да се оценява по отношение на възвръщаемостта на инвестицията. По този начин стратегията за развитие на човешките ресурси често включва измерване на нормата за възвръщаемост на инвестицията на организацията в нейните хора. Обучението и развитието често съставляват съществен дял от тази инвестиция, така че оценката на ниво 4 се счита за ключова компетентност за специалистите по човешки ресурси в корпоративната и бизнес стратегия.

Раздел 5. МЕНТОРСТВОТО КАТО ИНСТРУМЕНТ, ПОДПОМАГАЩ УЧЕНОТО ПРЕЗ ЦЕЛИЯ ЖИВОТ

„Всеки, който спре да учи, е остарял, независимо дали е на двадесет или на осемдесет години. Всеки, който продължава да учи, остава млад. Най-великото нещо в живота е да поддържаш ума си млад.“ Хенри Форд

За да бъдете успешен ментор на различни поколения служители е необходимо да познавате стила и начина на учене и възприемане на информация на всяко поколение. Преди обаче да се запознаете с конкретните и практически насоки за това, как учат поколенията, горещо ви препоръчваме да прочетете първата част на раздела, в която ще разберете къде е мястото на менторството в организационните процеси, свързани с учене на работното място и защо то е толкова съществен инструмент при трансфера на знания между поколенията. Като ментори, преки ръководители и синдикални дейци винаги е добре да имате идея за „голямата картина“, да знаете с какво допринасяте на организационно ниво. Тази информация, разбира се, ще ви помогне и за по-доброто разбиране на процесите в организацията.

В настоящият раздел ще разгледаме следните теми и въпроси:



5.1. ИКОНОМИКА, БАЗИРАНА НА ЗНАНИЕТО

Знанието, независимо под каква форма е, е най-значимото богатство, което човечеството притежава. То е средството за осъществяване на нашите цели. Знанието съпровожда човека през целия му житейски и трудов път. Човекът винаги се е стремил към познание, независимо в каква епоха е живял. В основата на съвременния постоянно променящ се свят отново е знанието.



Всичко, което постигаме вече се основава на знанието, на нашата способност да го усвояваме и прилагаме в променящите се условия. Благодарение на знанието, на способността да мисли и да прилага наученото, човек е достигнал до днешното си ниво на развитие. Чрез знанието

целият свят се усъвършенства. Промените в технологиите, развитието на информационните системи и глобализирането на пазарите създадоха т.н. „**икономика, базирана на знанието и идеите**“. Дефинирана за първи път от Питър Дракър, икономиката на знанието описва общество, в което знанието и информацията, а не материалните продукти, са най-ценният икономически ресурс.

Използването на **ресурса знание** и неговото оптимизиране е много по-важно от това на всеки един от останалите ресурси, защото:

- носи висока добавена стойност;
- осигурява по-висока конкурентоспособност и растеж на компанията;
- може да бъде мултиплицирано, интегрирано, трансферирано и продавано;
- постоянното му използване не го изчерпва или изхабява, както става с другите ресурси.

Основна характеристика на този нов тип икономика са **създаването, запазването, трансферът и използването на полезното корпоративно знание** за постигане на конкурентоспособност и ускорени темпове на растеж.

КАКВО Е ЗНАНИЕ?



Знанията са резултат от усвояване на информация в процеса на учене и придобиване на опит. Те са съвкупност от факти, принципи, теории, модели и практики, които са свързани с определена сфера на работа или обучение. Познанията са свързани с процеса на разбиране, възприемане, асоцииране, възпроизвеждане и използване на придобитата от индивида информация.

В контекста на Европейската квалификационна рамка (EQF) знанията се описват като теоретични и/или фактологични. Има различни типове, нива на знание: репродуктивно, продуктивно, преносимо, творческо и т.н.⁴⁴ От гледна точка на управлението, знанието в организацията може да се разглежда като **неформално** и **формално** (кодифицирано). Чрез кодифицирането, знанието се „отделя“ от човека, който го притежава и става достъпно за адресатите (получателите на информацията). Неформалното знание съществува единствено в главите на хората, които го притежават. Предаването на неформалните знания изисква личен контакт, умение за общуване и достъпно директно предаване на информация. Неслучайно **менторството е един от най-ефективните инструменти за споделяне на опит и трансфер на знания, тъй като осигурява съвкупност от тези предпоставки: личен контакт и общуване, директно предаване на информация.**

Знанието в организацията не трябва да се губи при никакви обстоятелства. Това означава, че от запасяване със знание като признак за потенциал трябва да се премине към **споделяне и устойчиво съхраняване на знанието вътре в организацията.** Но и това не е достатъчно. **За да се превърне в корпоративен актив, полезен за хората в организацията, знанието трябва да бъде използвано и интегрирано в бизнес процесите, управленската практика и корпоративната култура.**

⁴⁴ За повече информация виж в раздел 1.3. основни понятия – видове знания.

5.2. КЪДЕ Е МЯСТОТО НА МЕНТОРСТВОТО В ТРАНСФЕРА НА ЗНАНИЯ И ОПИТ МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯТА?

Разнообразието от поколения в компаниите е важно и ценно. Всяка възрастова група има свои специфични умения, опит и знания, които са ценни за отделните служители и заедно гарантират успеха на компанията като цяло. Въз основа на знанията за специфичните за поколенията нагласи, цели и очаквания, класическият инструмент за менторство бива доразвит и превърнат в модел на **взаимно обучение на равна основа**.



Компаниите, съставени от мултигенерационни екипи, се възползват от различните умения и опит, което потенциално позволява **по-ефективен трансфер на организационни знания**. Споделянето на знания между поколенията **развива потенциала на представителите на всички поколения и стимулира сътрудничеството между тях**. В допълнение към обмена и предаването на специфични знания и опит, **менторството основано, на междугенерационния подход, води до взаимно разбиране на света, ценностите и нагласите на другия**.

Ключовият момент тук е **ученето на работното място** и предизвикателствата пред различните поколения, поколенческите особености, потребности, интереси, бариери в този процес и **ролята на менторите за насърчаване на непрекъснатото учене и за ефективен трансфер на знания и опит между поколенията на работното място**.

Междугенерационно учене е двупосочен обмен на знания между поколенията. Междугенерационното учене е начинът, по който хората от всички възрасти могат да се учат заедно и един от друг. То има важна роля в ученето през целия живот, където поколенията работят заедно, за да придобият умения, ценности и знания.

Посредством междугенерационното учене поколенията обменят знания и опит помежду си, реализира се и приемственост⁴⁵ на знанието в организацията. А това е сериозно предизвикателство пред съхраняването на заетостта и устойчивостта на пазара на труда за всички поколения работна сила, както пред по-младите, така и пред по-възрастните.

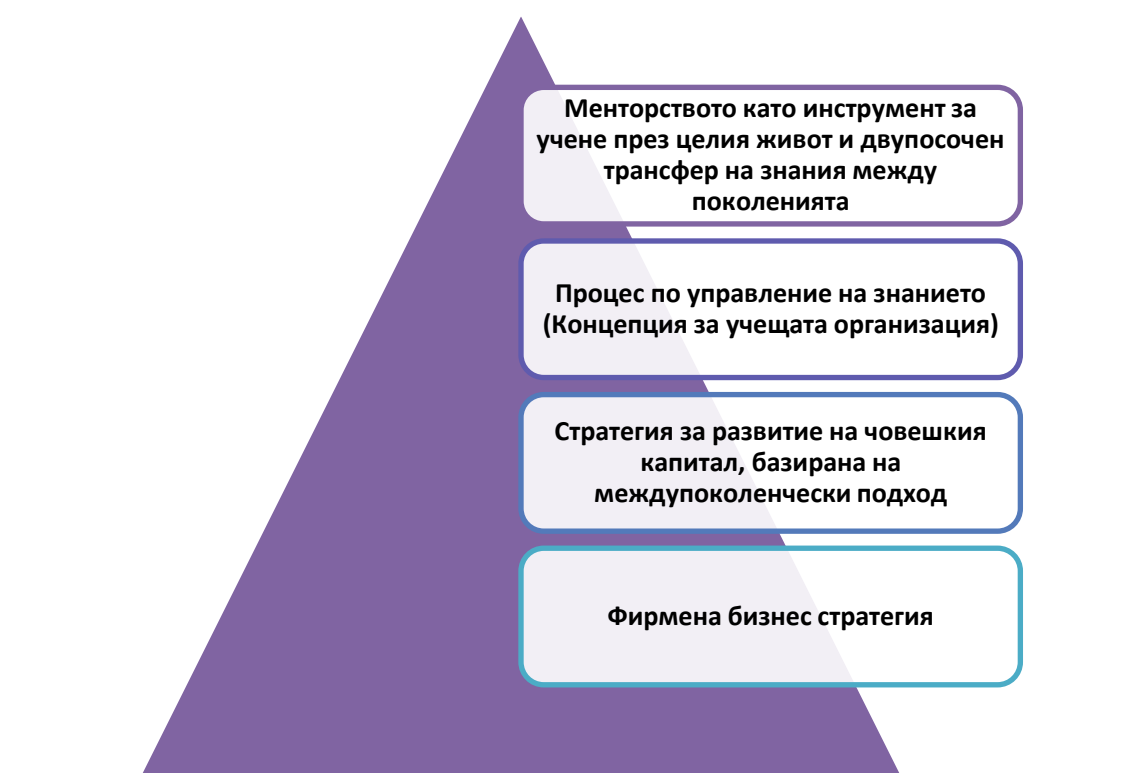
Както вече споделихме, менторството е един от най-ефективните и често използвани **инструменти за пренос на знания и опит между поколенията и междугенерационно учене**. То се прилага в процеса по **управление на знанието**, който е неразделна част от **стратегията в развитието на човешкия капитал в учещата организация**. Развитието на човешкия капитал, от своя страна, е съобразено с **управлението на възрастовото многообразие**⁴⁶ и насърчаването на по-дълъг трудов живот и способността за работа на различните поколения служители, със солидарността и сътрудничеството между поколенията, накратко казано с **междугенерационния подход**⁴⁷.

⁴⁵ Приемствеността е свързана с идентифициране, развитие и запазване в дългосрочен план на знанията и приноса на служители, заемащи ключови или ръководни длъжности, или на такива, притежаващи дефицитни професии чрез подготовка и обучение на други хора, които могат да заемат тази длъжност, в случай на нейното овакантяване.

⁴⁶ За повече информация виж в раздел 1.3. основни понятия – Управление на възрастта и Управление на разнообразието (многообразието) на работната сила.

⁴⁷ За повече информация виж в раздел 1.3. основни понятия - Междупоколенчески (междугенерационен) подход.

Ако всичко това звучи много сложно, то нека да го представим схематично:



Фигура 8. Къде е мястото на менторството?

Нека да изясним същността на гореизброените понятия: управление на знанието, учеща организация и т.н.

5.3. УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО И ОРГАНИЗАЦИОННО УЧЕНЕ – ПРЕДПОСТАВКИ ЗА УСПЕШЕН ТРАНСФЕР НА ЗНАНИЯ МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯТА

Представителите на различните поколения притежават знания, умения, компетенции и опит, които са ценни както за другите им колеги, така и за организацията като цяло. Необходимо е създаването на „банки“ от знания, които гарантират, че **бизнес критичните знания се идентифицират и след това се предават между поколенията**. От ключово значение за конкурентноспособността на организациите е **стратегическото управление на знанията и развитието на организационното учене** или превръщането на компанията в „**учеща организация**“, която използва и интегрира знанието в бизнес процесите, управленската практика и в културата на организацията.



Управлението на знанието е мениджърска функция, която се заключава в идентифициране, развитие, систематизиране и съхранение на знанието и опита на успешните работници и служители на всички равнища в предприятието и предоставянето (трансферирането) на тези знания и опит на всички останали с цел да се подобри изпълнението на работата и да се постигне организационна ефективност.

Мениджмънтът на знанието е съвкупност от управленски политики, практики и инструменти за разпознаване, създаване, съхраняване, предаване и използване на знанието вътре в организацията с цел да се постигнат набелязаните стратегически приоритети и резултати. Ето защо на управление на знанието не трябва да се гледа като на отделна инициатива, а като на част от корпоративната стратегия и политики за постигане на по-добри резултати.



Когато се прилага подход за управление на знанието, ориентиран към хората, то акцентът пада върху споделянето на знанията и взаимодействието между хората в организацията. В практиката се използват отделно и в съчетание различни модели за идентифициране, развитие, съхранение и трансфер на корпоративни знания, като се набляга на използването на различни присъствени форми на обучение и тренинг, въвеждащи програми за новопостъпили, менторство, коучинг, екипно учене, работилници за знания, споделяне на опит в екип и др., като **знанието се споделя предимно неформално. Менторството се превръща в значим елемент от трансфера на знания между поколенията и важен стимул за „ученето през целия живот“.**

Наличието на **три фактора** е от решаващо значение за реализирането на управление на знанието:

- **Култура на непрекъснато учене и споделяне на знание в организацията;**
- Изграждане на **среда за управление на знанието** (техническа и организационна инфраструктура);
- **Ангажираност** на мениджърите, преките ръководители и синдикалните дейци.

5.4. КАКВО Е УЧЕЩА ОРГАНИЗАЦИЯ?

"Тайната на вечната младост е да се учи всеки ден нещо ново." Солон

На основата на организационното учене⁴⁸ и управлението на знанията в организациите в началото на новото хилядолетие в практиката по обучение и развитие на човешките ресурси се наложи разбирането за учеща организация. Питър Сендж (1990), считан за баща на понятието, определя **учещата организация** като:

„непрекъснато култивираща способността си да твори своето бъдеще.“ Организационната среда и култура, насърчаващи ученето и споделянето на знания съвпадат с характеристиките на "учещата организация", където обучението и развитието на човешките ресурси са в основата на **непрекъснатото нарастване и актуализиране на знанието в организацията.**

Учещата организация се разглежда като система от знание (на индивидуално, групово и организационно ниво), което е в основата на нейната конкурентоспособност и за чието създаване, съхраняване, споделяне и нарастване основна роля имат както работниците и служителите, така и политиките, развивани от работодателя.

Според развитите практики, учещото предприятие се характеризира с шест измерения:

⁴⁸ За повече информация виж в раздел 1.3. основни понятия - Учене.

- ученето има стратегическо значение за осигуряване на конкурентоспособност (икономическо измерение);
- работата е неделима от уменията - тя изисква и едновременно поощрява ученето (организационно - квалификационно измерение);
- бизнес целите и визията се преследват съвместно на всички нива, всеки отделен работник и служител едновременно се учи и развива в перспектива (културно измерение на предприятието);
- ученето в процеса на работа се увеличава, комбинацията от други места и форми за учене с ученето на работното място стават все по-разнообразни (организационно измерение на ученето);
- инструктивното учене се допълва от конструктивно учене (мотивирано), процесите на практическо (базирано на опита и преживяванията) и организирано учене са комбинирани (теоретично измерение на ученето);
- В резултат на новите изисквания към уменията се появяват нови, гъвкави и по-ефективни форми и концепции на учене в организацията (дидактично-методическо измерение).



Въпрос за размисъл.



*Вече разбрахте какво е учеца организация. Преди да продължите с четенето помислете над това, **какво е „учещ служител“**? Ще подскажем: първоначално отговорът изглежда очевиден – **служител, който е в процес на обучение, но само това ли?***

Отговор: Американският анализатор и писател **Алвин Тофлър** предрича, че неграмотните на 21 век няма да са тези, които не могат да четат и пишат, а онези, които **не могат да учат отново, по съвременен начин.**⁴⁹

Това, което отличава **„учещите служители“**⁵⁰ са техните знания, **как да учат**. Те използват образованието, опита и специализираните умения за създаване на нови системи за познание и разбиране на света. Вместо да притежават набор от специфични умения учещите служители притежават умения да учат, когато попадат в нови ситуации, адаптират се и прилагат наученото. **Учещият служител е много по-ценен за една организация, тъй като може да се адаптира към променящата се среда на работното място.**



Непрекъснатото учене става път за себеизразяване, самоидентификация, самореализация, начин на управление на собствения живот. Създаването на лична култура на учене придобива критично значение, тя изисква обективна самопреценка и самопознание, рефлексивност към промените, вътрешна мотивация, съзнателно и избирателно търсене и активност.



Въпрос за размисъл.

Помислете, има ли и каква е разликата между обучение и учене?

⁴⁹ Най-ценният подарък е знанието. <https://chetilishte.com/bell-bg-1/>, посетен на 12.11.2020г.

⁵⁰ Morgan, Jacob, (2016), Say Goodbye To Knowledge Workers And Welcome To Learning Workers, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2016/06/07/say-goodbye-to-knowledge-workers-and-welcome-to-learning-workers/#52edeb712f93>

Отговор: Да, има. Вече няма еднократно придобиване на знания. Веднъж придобитото формално образование⁵¹ и квалификация не са за „цял живот“, а само въведение, подготовка за прехода към **ученето през целия живот**. Обучението⁵² може да е фиксирано в определен времеви интервал и да завършва с придобиването на сертификат: например, за преминал обучителен курс по счетоводство; или удостоверение за преминало обучение: например, „Обучение за работа в екип“. Обучението е невъзможно без учене. Но самото учене е непрекъснат процес и съществува и извън рамките на формалното или неформално обучение. **Ученето съпътства целия човешки живот** и в житейски, и в работен план. Всеки ден учим нещо ново и придобиваме нови знания. Менторството и споделянето на опит с колеги от различни поколения ни учат на много повече, отколкото очакваме първоначално. Дали ще приложим на практика наученото, зависи от самите нас.

Ученето е процес, чрез който индивидът придобива знания, разбирания, умения, ценности и ги прилага в разрешаването на проблеми в ежедневието си. Процесът на учене съдържа както емоционално, така и интелектуално измерение и дава възможност на индивида да се адаптира и до известна степен да контролира средата си.



В съвременното разбиране за управление на знанието в организацията, терминът „обучение“ все по-често се замества с понятието „**учене**“. Преместването на акцента от обучението върху ученето подчертава нарастващото значение на личната инициатива и усилията на учащия индивид като фактор на резултатността на процеса. Подчертава се, че **при ученето индивидът (в случая подпомаганият служител) има водеща роля**, а обучението има подпомагаща и допълваща роля по отношение на ученето.

При това обучението се свързва по-тясно с ангажиментите на компанията да предоставя възможностите на заетите в нея работници и служители да учат и да се развиват.

5.5. КАК УЧАТ РАЗЛИЧНИТЕ ПОКОЛЕНИЯ?

“Колкото по-възрастен ставам, толкова повече се уча.” Солон

Ученето при възрастните хора⁵³ не е самоцелно, а е средство за адаптация към случващите се промени. То е начин за справяне с ежедневни проблеми и помага за адаптацията към променящите се условия, т.е. **практически ориентирано** е. Учим, за да се справим успешно с нашите задължения, задачи, проблеми, роли и т.н. Учим с идеята да приложим наученото на практика, а не просто да „притежаваме“ знанието. Ученето при възрастните хора е **активен, конструктивен и социален процес**, който цели осмисляне на придобитите знания, умения, компетенции и опит и натрупването на нови.

На база на проведените проучвания⁵⁴ не се доказва популярното твърдение, че по-възрастните работещи от поколения X и особено T не могат да учат нови неща. **Възможността за**

⁵¹ За повече информация виж в раздел 1.3. – понятия – формално обучение (образование).

⁵² За повече информация виж в раздел 1.3. – понятия – неформално обучение.

⁵³ Под възрастни хора се има предвид лица извън системата на училищното образование, без значение към кое поколение принадлежат Z, Y, X или T.

⁵⁴ „Изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България“ в рамките на дейност 1.3. по проект BG05M9OP001-1.051- 0006 „Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения, с цел насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“, <https://activeageing.bia-bg.com/bg/analyses/generations/>

учене не зависи от възрастта, но процесът, стилът на учене се променя с годините. И по-младите, и по-възрастните поколения трябва да имат право както на избор и достъп до съобразено с интересите и когнитивните им способности обучени, така и до равни възможности за усъвършенстване и придобиване на нови умения през целия си трудов живот.

В контекста на това, как учат различните поколения служители нека да разгледаме:

- Какви са стиловете на учене, характерни за различните поколения?
- Как да прилагаме принципите на андрагогическия подход при трансфера на знания, умения и опит в менторския процес?
- Какви са подходящите методи, модели и техники на обучение, подходящи за „възрастни“ учащи и приложими при менторство на различните поколения?

5.5.1. СТИЛОВЕ НА УЧЕНЕ, ХАРАКТЕРНИ ЗА РАЗЛИЧНИТЕ ПОКОЛЕНИЯ

Както вече посочихме, възможността за учене не зависи от възрастта, **но стилът на учене се променя с годините.** Различните поколения в организацията учат по специфичен за възрастта им начин и отдават предпочитание към различни подходи и методи на обучение и развитие.

Познаването и съобразяването с конкретните нужди, предпочитания, особености в стиловете на учене и възприемане и особености на отделните поколения може значително да повиши ефекта от менторските програми и да създаде по-висока мотивация и нагласа за активно и пълноценно включване в процесите на усъвършенстване на професионалните качества и умения на работното място.



Според различните теории съществуват над 70 типологии на стиловете на учене и свързаните с тях когнитивни стилове.⁵⁵ Най-общо казано:

Стилът на учене е начинът, по който човек приема, преработва, съхранява и възпроизвежда информация най-ефективно.

Всеки човек развива последователен набор от поведения или подходи към ученето. Те са свързани с **три процеса, които формират и различията в стиловете:**⁵⁶




- познание - как се придобива знанието?
- осмисляне - как се преработва знанието?
- мотивация и емоции - включва ценности и тип емоционалност.

В зависимост от предпочитания канал на възприемане Кенет и Рита Дън открояват три стила на учене и съответно три основни типа хора:

- учене чрез гледане (learning by seeing) – визуален тип;
- учене чрез слушане (learning by hearing) – слухов тип;
- учене чрез практика (learning by doing) – кинестатичен тип.

⁵⁵ Когнитивен стил - характерният начин на обработка на информация от човека – възприемане, мислене, памет и решаване на проблеми (Griggs, Shirley. Learning Styles Counseling. ERIC Digest, 1991).

⁵⁶ Виктория Бъчварова, Център за приобщаващо образование, Силове на учене, 3/02/2018, <https://priobshti.se/article/priobshtavashta-klasna-stava/stilove-na-uchene>

	Визуален тип – учат, усвояват и запомнят дадена информация, като я виждат в картини, изображения, графики. Обикновено мислят в образи. Предпочитат информацията да е представена в печатни материали, листовки, карти, графики, диаграми, таблици, илюстрации и презентационен формат. Изпитват трудности, ако трябва да слушат дълги лекции, инструкции, обяснения.
	Слухов тип – учат, усвояват и запомнят посредством слуха си. Учат чрез лекции, дискусии и четене на глас. Обикновено очакват и имат нужда от разяснение на писмените материали (доклади, документи и т.н.)
	Кинестатичен тип – учат и усвояват нова информация най-добре чрез допир, усещане и преживяване, практически опит, на принципа на пробата и грешката. Запомнят най-лесно информация чрез писане или чрез физическо възпроизвеждане на информацията. Обикновено не обичат да четат инструкции и трудно стоят дълго време на едно място. Трудно се задържа вниманието им с лекции и инструктажи - те искат да опитат сами.



Добра практика: В повечето случаи човек притежава и трите стила, но в различни съотношения, затова се препоръчва като ментор да използвате и трите стила в комбинация, докато обхванете спецификите на различните подпомагани служители. Подходът при реализация на менторските взаимоотношения може да бъде съобразен с особеностите в предпочитанията на различните поколения.

Модел за стилове на учене, основани на възприятието и преработката на информация според Силверман и Фелдър.⁵⁷ През 1988 г. професорът по инженерна химия **Ричард Фелдър** и психоложката **Линда Силвърман** публикуват свой модел, обясняващ различните стилове на учене. Според този модел има четири измерения на стиловете на учене. Всяко от тези измерения е съставено от две крайности (предпочитания) и човек се намира някъде между тях, което оформя и личния му стил на учене.

Сетивно – Интуитивно	
Хората, които учат сетивно , предпочитат конкретната и практична информация. Искат да се запознаят с повече факти.	Хората, които учат интуитивно , предпочитат концептуалната и теоретична информация. Искат да си обяснят смисъла на нещата.
Визуално – Вербално	
Хората, които учат визуално , предпочитат снимки, диаграми и графики. Искат да получат информацията чрез визуално представяне.	Хората, които учат вербално , предпочитат да слушат или четат. Търсят обяснение на информацията, която получават чрез думи.
Активно – Рефлексивно	
Хората, които учат активно , предпочитат да правят реални експерименти и да взаимодействат с физически обекти. Предпочитат да изясняват проблеми с друг човек, други хора.	Хората, които учат рефлексивно , предпочитат да обмислят внимателно нещата, да анализират, да претеглят и оценяват възможности. Предпочитат сами да се справят с проблемите, които възникват.
Последователно – Цялостно	

⁵⁷ Тодор Христов, Нова Визия, Модел за стилове на учене на Фелдър и Силверман. 05.10.2020, <https://www.novavizia.com/>

<p>Хората, които учат последователно, предпочитат да получават информацията линейно, т.е. на стъпки, една след друга. Постепенно, стъпка по стъпка, те си оформят едно цялостно впечатление във връзка с определен въпрос или проблем.</p>	<p>Хората, които учат цялостно, предпочитат да учат холистично. Те най-напред виждат голямата картина, а едва след това се опитват да установят и разберат детайлите.</p>
---	--

Таблица 2: Модел на Ричард Фелдър и Линда Силвърман с четири измерения на стиловете на учене.

Ключов момент е отново да се поддържа баланс в начините, по които се учи без да се изпада в едната или другата крайност. Ако се изпадне в крайност, човек ограничава способността си да учи нови неща и да ги използва бързо и ефективно.

Въпрос за размисъл: Помислете самите вие, как предпочитате да получавате информация, опитвате ли се да си представите визуално нещата, или искате да видите и „пипнете“? Търсите конкретна информация или искате да научите всичко по дадена тема?



Добра практика: Самите вие като ментори имате свой собствен стил на учене, както индивидуален, така и повлиян от поколението, към което принадлежите. Например, ако стилът ви е преобладаващо вербален и последователен, то за предаването на информация е много вероятно да използвате модели като лекция, които може да не са удачни за подпомаган служител с визуален и сетивен стил.

Ако познавате различните стилове на учене на поколенията, можете по-лесно да се насочите към начин на предаване на опит и знания, който да предлага по-добър баланс спрямо конкретния подпомаган служител.

Всяко поколение се отличава със специфики в стила си на учене и усъвършенстване, така че, **освен индивидуален стил на учене, може да определим и поколенчески такъв.** Влияние за начина на възприятие на поколенията оказват както дигитализацията, така и особеностите на времето, в което са израснали и са се формирали като личности.





Независимо към кое поколение принадлежите, вие като ментор е необходимо да познавате и да се съобразявате със спецификите на възприятие и учене на различните поколения. Днес може да сте ментор на поколение Y, утре на Z или T и да напасвате подхода си спрямо спецификите на съответното поколение.

Стил на учене	
<p>Поколение Z (18 – 26 години)</p> <p>Поколение Z – родени в периода 1993 г. – 2001 г.</p> 	<p>Поколение Y (27 – 39 години)</p> <p>Поколение Y – родени в периода 1980 г. – 1992 г.</p> 
<p>✓ Преобладаващият стил на учене е чрез преживяване, създаване на опит и самостоятелно достигане до изводи.</p> <p>✓ Учат чрез активно участие</p>	<p>✓ Стилът на учене при Y е аналогичен на стила на поколение Z, но те в по-голяма степен държат на интерактивните методи, на тренингите, на прагматичността, на бързата полза и приложение на наученото.</p>

<ul style="list-style-type: none">✓ Познавателните им способности са визуално - кинетично ориентирани. Притежават фотографска памет и, освен това, запомнят много повече и по-устойчиво чрез слух, движение и картина, отколкото чрез четене.✓ Използват нелинейно латерално, предимно образно мислене, с бързина и многоканалност във възприятията. Учат автономно и използват компетенциите си за работа с новите медии за получаване на достъп до множество информационни източници, като усвояват знания и натрупват опит чрез собствените си действия.✓ Характерен е къс интервал на концентрация (около 8 секунди на единица информация), липса на търпение за възприемане на подробности.✓ Интересуват се повече, дали материалът и съдържанието са пряко свързани и подходящи за ситуацията, в която се намират към дадения момент. Ако не е интересно или е от значение за тях, ако няма връзка с живота им и техните нужди, те губят интерес.✓ Ако са изправени пред ограничен избор и нямат варианти, ако дневният ред не е разчупен, липсват изненади се отегчават бързо .✓ Не държат да видят „голямата картина“, искат да учат „на части“, нещата да се случват бързо, да приложат наученото веднага.✓ Привърженици са и на комбинация от кооперативно, колаборативно или групово учене посредством инструментите на социалните медии, но държат да видят място за своята изява и да получат бърза обратна връзка.✓ Преобладава външна мотивация за учене – бъдещи ползи, високи доходи и кариерно развитие. От това следва, че ефективното учене би трябвало да включва повече прилагане на знанията и уменията, участие и пробване на дейности свързани с преживяване и самостоятелно търсене и достигане до изводи, повече зрително демонстриране и по-малко теория, обясняване и пасивно наблюдаване.✓ Поколение Z иска да избира само какво да учи, къде и кога да го учи, т.е. да управлява автономно процеса на учене, а не да е негов обект.	<ul style="list-style-type: none">✓ Учат чрез активно участие✓ Учат чрез възприемане, което включва усещане и интуиция (преживявания спрямо вътрешния свят). Психологическият стил е „интуиция-чувстване“ – учат най-лесно чрез изпълнение на задачи, презентации и проекти, които включват въображение и новаторство.✓ Предпочитат непрекъснатия поток от информация, отворени са към нови факти и промяна, изследователски ориентирани.✓ Предпочитат да работят групирани по интереси и да създадат свой продукт. Имат нужда по-рядко от обратна връзка, но с акцент върху ценността и уникалността на изпълнението.✓ Също като Z се интересуват, дали материалът и съдържанието не е интересно или е от значение за тях; ако няма връзка с живота им и техните нужди, те губят интерес и буквално „изключват“.✓ Преобладава вътрешна мотивация за учене - идваща от човека, тласък, който сами си даваме, заинтересованост, търсене на смисъл, амбиция, стремеж, любопитство, удоволствие и удовлетворение от познанието, енергия за успех и постижение, стремеж към завишена самооценка.✓ Особено подходящи за тях са техниките: „кейс-стъди“; „симулации“; „казус“; „ролева игра“, „брейнсторминг“; „учене чрез изследване“; „учене чрез правене“; „контекстно учене“.✓ Всичко това предполага насочване на фокуса на ученето към конкретика или търсене на подходящото решение за дадена реална ситуация, вместо насочване към абстрактно или логично съждение.
--	--

<p>Поколение X (40 – 54 години)</p> <p>Поколение X- родени в периода 1964 г. – 1979 г.</p> 	<p>Поколение T (55 – 65 години)</p> <p>Поколение T- родени в периода преди 1964 г.</p> 
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Учат рефлексивно, предпочитат да обмислят внимателно нещата, да анализират, да претеглят и оценяват възможностите. Психологическият стил е „интуиция-мислене“ – преценяват и сортират информацията, анализират и правят изводи. ✓ Фокусирани върху проблемите и се интересуват от непосредствено прилагане на знанието. Предпочитат сами да се справят с проблемите, които възникват. ✓ Като прагматици, те искат да знаят, как ученето ще им помогне в реалния свят, за да се ангажират с него. ✓ Натрупали са голям обем от жизнен опит и преживявания, които са богат източник на учене и винаги съотнасят новата информация към тях. ✓ Имат потребност от учене, тясно свързана с променящите се изисквания и социални роли, които изпълняват. ✓ Мотивацията им за учене идва по-скоро от вътрешни, а не от външни фактори. ✓ Хора с независима аз-концепция, които избирателно управляват обхвата на ученето си. ✓ Учат чрез разсъждение, което включва съпоставяне, преценка, логика, критично и концептуално мислене. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Стилът на учене при поколението се подчинява на принципите на андрагогическия подход, но има някои допълнителни особености. <ul style="list-style-type: none"> – Усвояването на информация става по-бавно. – Има много натрупани предразсъдъци и стереотипни нагласи, които трябва да бъдат преодолені стъпка по стъпка, чрез дискусия и въвличане в решаването на реални практически казуси. ✓ Учат цялостно, холистично, рефлексивно. Искат да си обяснят смисъла на нещата, но чрез факти, данни и информация. ✓ Стилът на учене е предимно разсъдъчен, който се изразява в скептично наблюдение и разсъждение + концептуализиране и генерализиране. Този стил предполага разглеждане на съдържанието и проблемите от различни гледни точки. ✓ Мотивацията за учене е предимно външна, насочена към настоящото положение - задържане на работното място, съхраняване на статуса, запазване на постигнатото, реакция на изменения и нови изисквания в средата.

<p>Какво да правя като ментор?</p> <p>Практически съвети, базирани на характерния стил на учене на поколението</p>	
<p>Поколение Z (18 – 26 години)</p> <p>Поколение Z – родени в периода 1993 г. – 2001 г.</p> 	<p>Поколение Y (27 – 39 години)</p> <p>Поколение Y- родени в периода 1980 г. – 1992 г.</p> 
<p>✓ Включвайте ги да участват активно в процеса, давайте им реални и конкретни задачи;</p>	<p>✓ Включвайте ги да участват активно в процеса, давайте им реални и предизвикателни задачи,</p>

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Посочете им отправна точка и ги оставете самостоятелно да намерят информация в интернет, те бързо и с удоволствие ще го направят; ✓ Използвайте визуализация, видеоклипове, схеми, онагледявайте казаното от Вас; ✓ Използвайте методи: учене чрез преживяване, активно учене; ✓ Избягвайте дълги срещи, на които основно вие говорите; ✓ Пояснете им ползите от менторския процес; ✓ Предложете им забавление чрез повече взаимодействие, повече стимули, повече ангажираност, повече предизвикателства – както физически, така и психологически. Не им допада дългото и бавно говорене на събеседника и методичното преминаване на материала стъпка по стъпка. ✓ Дайте им възможност да избират сами, какво да учат, къде и кога, т.е. да управляват автономно процеса на учене. 	<p>казуси, проблемни ситуации, в които да проявят въображение и новаторство;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Използвайте визуализация, интерактивност, схеми, онагледявайте казаното от Вас; ✓ Използвайте методи: учене чрез преживяване, активно учене, „учене чрез изследване“; „учене чрез правене“; „контекстно учене“; ✓ Избягвайте дълги срещи, на които основно вие говорите, не им допада дългото и бавно говорене на събеседника; ✓ Когато ги съветвате, винаги ги насочвайте към практическия смисъл на нещата; ✓ Давайте им постоянно нова информация, факти, за да ги заинтригувате и да изследват; ✓ Предложете им повече стимули, повече ангажираност, повече предизвикателства – както физически, така и психологически. ✓ Насочване и учене на малки порции ще бъде най-подходящият вариант за тяхното развитие ✓ Представителите на поколение Y изискват повече структура и наставничество, но се учат от неуспехите. Затова е подходящо да им предоставите много дейности поетапно на няколко пъти, като използвате най-съвременните налични технологии и приложения.
<p style="text-align: center;">Поколение X (40 – 54 години)</p> <div style="text-align: center; background-color: #92d050; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Поколение X - родени в периода 1964 г. – 1979 г. </div> 	<p style="text-align: center;">Поколение T (55 – 65 години)</p> <div style="text-align: center; background-color: #d9534f; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Поколение T - родени в периода преди 1964 г. </div> 
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Опрете се на опита им като база за учене и им дайте възможност самостоятелно и обстойно да проучат нова информация; ✓ Споделяйте накратко опита си, ориентиран към решаване на проблемни ситуации; ✓ Възлагайте им практически задачи, дайте им възможност да приложат наученото на практика; ✓ Оставете ги да избират и управляват обхвата на своето учене; ✓ Необходимо е да вложите повече усилия, за да ги убедите в нещо, в сравнение с други поколения, бъдете търпеливи с тях; ✓ Предоставете им ясни инструкции и осигурете бързо стигане до същината на въпроса; ✓ Споделяйте информация с тях структурирано, по теми и модули; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Приложете принципите на андрагогическия подход, но бъдете търпеливи и внимателни с тях; ✓ Използвайте позитивния им богат опит, като основа, но неутрализирайте предразсъдъците стъпка по стъпка, чрез дискусия и въвличане в решаването на реални практически казуси; ✓ Обяснете им смисъла на нещата, дайте им „цялата картина“; ✓ Дайте им информация, която да четат, да могат да учат последователно – от а до я. Те ще оценят богатата информация, която получават, но им оставете достатъчно време да почетат, да я осмислят самостоятелно; ✓ Бъдете търпеливи, те се нуждаят от достатъчно време сами да практикуват нови умения, имат

✓ Модерирайте ученето така, че да се постигне активното им и целенасочено включване в процеса на формиране на мнение, решаване на проблем и вземане на решение.	склонност да „знаят“ нещата, но да не могат да ги правят.
---	---

В менторския процес при предаването на знания, умения и опит освен стила на учене на всяко от поколенията е изключително важно да се вземат предвид и принципите на **андрагогическия подход и дидактическите подходи**.

5.5.2. АНДРАГОГИЧЕСКИ ПОДХОД В МЕНТОРСКИЯ ПРОЦЕС

Думата "дидактика" има старогръцки произход. "Дидаско" означава обучавам, наставлявам, "дидаскалия" - обучение, образование, дидагма - урок. Основоположникът на дидактиката Ян Амос Коменски я разглежда в много широк смисъл, обхващащ цялата дейност за обучението, образованието и възпитанието.⁵⁸ Понастоящем, **дидактиката е самостоятелна педагогическа наука за преподаване и обучение**. Приложението на дидактиката е основно в системата на образованието и е **насочена към ученици и студенти**.

За първи път терминът „андрагогика“ е въведен през 1833 г. от немския учен Александър Кап⁵⁹, за да подкрепи своите обяснения на Платоновата теория на образованието.

Андрогогиката⁶⁰, като съвременна педагогическа наука, за разлика от дидактиката, която е насочена основно към подрастващите, разкрива теоретичните и практически проблеми на обучението на възрастния човек през целия му живот.

Малкълм Ноулс⁶¹ е този, който е признат за популярността на термина андрагогия, както го познаваме: **изкуството и науката за обучението за възрастни**. Андрогогията включва принципи, правила и закономерности при обучението на възрастни хора, т.е. насочена е **специално към ученето на възрастни**. Основното е, че особеностите при този тип учене се основават главно на опита и на психическата зрялост на обучаемия. В книгата си „Андрогогия в действие“ (1984), той предлага различни примери за прилагане на андрагогическия модел на обучение – от производствения процес през професионалното обучение до бизнес сферата.



На андрагогиката, като практическа и теоретическа дейност, съответства и **андрагогически модел за обучение, който ще разгледаме през призмата на менторството**. Той се отличава със следните **характеристики**:

- **водеща роля на подпомаганя служител**, предвид неговите потребности, мотиви и нагласа. Той има доминираща самостоятелност и самоуправление, поставя си конкретни цели на учене, като ментора (обучаващия) поощрява и поддържа самоуправлението;
- промени в ролята и позицията на учителя-ментор, който изпълнява **координираща и консултативна функции**. Ролята на ментора се измества от предаващ знания към модериращ учебния процес. Чрез модерирането се постига активното и целенасочено включване на подпомаганите служители в процеса на формиране на мнение, решаване на проблем и вземане на решение;
- **непрекъснатото договаряне** е в основата на процеса на обучение, договаряне на отговорности, роли и функции. Процесът на учене е съвместна дейност между ментор и подпомаган служител, то е въпрос на партньорство;

⁵⁸ Какво е дидактика?, <https://pedagogy-bg.blogspot.com/>, достъпен на 18.11.2020г

⁵⁹ Александър Кап, учител по немски език.

⁶⁰ От гр. aner, andros — мъж, възрастен човек, + agoge — водя, ръководя, възпитавам

⁶¹ Изпълнителен директор на Асоциацията за образование на възрастни и работи в продължение на 20 години като университетски преподавател.

- сред най-важните особености са **диалогът и взаимното зачитане на мненията** на участниците в менторския процес, построен по законите на толерантността и съдействието. Необходимо условие е равенството между тях;
- **доминиращи методи за трансфер на знание** са интерактивните като дискусии, ситуации, казуси, експеримент, ситуационни методи, основани на личния опит и т.н.;
- **учебното съдържание е отворено и интегративно**, подлежи на актуализация, предвид социалния контекст, в който е включен подпомаганият служител ;
- важни предпоставки за творческата атмосфера и ангажираността на участниците са: **загрижеността, доверието, откритостта.**

Обобщено казано, **прилагането на андрагогическия** подход в менторския процес означава договаряне на целите, процедурите, менторския план, методите и средствата на обучение, критериите и вида на оценяването. Терминът „договаряне“ предполага равнопоставеност между ментор и подпомаган служител. **Ученето се базира на поставяне на практически задачи и решаване на проблеми, а методите са съобразени с предпочитанията за учене на поколенията и практически ориентирани.** Идеята, залегнала в основата на подхода е, че всеки възрастен може да контролира своето учене и мислене, което е от изключителна важност. От съществено значение е и др. изходна позиция - че менторът има точно толкова потребност и способности (потенциал) да учи, колкото и подпомаганият служител. Така **при андрагогическия подход всеки човек има две важни, еднакво допустими роли: на преподавател и на учащ.**

Още през 60-те години на 20-ти век се появяват различни идеи за обособяване на **принципи за учене на възрастните**, като пръв Гиб определя 5 ключови принципа, които дори днес са напълно актуални:

- Ученето да е проблемно ориентирано;
- Ученето да е ориентирано към опита;
- Учащият да е мотивиран да се опира и споделя своя опит;
- Учащият да участва в определяне и реализиране на целите на учебната дейност;
- Учащите да получават обратна информация относно процеса на ученето си в съответствие с целите, за да продължат напред⁶²



Разбира се, още множество автори дават своите предложения и за любопитните в Приложение 2 сме извели няколко интересни класификации на принципи на андрагогиката.

За улеснение сме извели основните **принципи и особености на андрагогиката**, които е необходимо да вземете предвид като ментор, особено по отношение на поколения X и Т. В най-дясната колона на таблицата по-долу можете да видите и полезни насоки, които да ви помогнат да приложите на практика андрагогическите принципи:

Принцип	Описание	Какво да правя като ментор?
Възрастните (не учениците) учат по различни начини.	Обучението на възрастните е съобразено с поколенческите им различия и разликите в предпочитаните стилове за учене.	Опознайте стила на учене на всяко поколение и съобразете процеса на предаване на знания и опит, методите и техниките спрямо поколенческите особености.
Равнопоставеност и самоуправление	Подпомаганите служители искат насоки и внимание като равноправни партньори в процеса, те са склонни към самоуправление в ученето. Те се нуждаят от информация, която да им помогне да подобрят	За да бъде ефективно ученето при възрастните трябва да бъде подчинено на самоуправлението и рефлексията (съзнателното отношение на възрастния към обучението). Само когато са свободни да ръководят собственото си учене, те са стимулирани да участват. Подкрепяйте, окуражайте, насочвайте

⁶² Гурова, В., Андрагогия- изкуството да обучаваме възрастните, С., 1998.

	<p>положението си, а не да им се казва, какво да правят. Те имат право да избират варианти въз основа на своите индивидуални нужди.</p>	<p>подпомаганя служител, без да назидават и поучват. Дайте им възможност да поемат отговорност за процеса на учене и да вземат решения за себе си, „поемат нещата“ в свои ръце. Процесът на учене трябва да им позволява да откриват нещата и знанията за себе си, без да зависят от ментора. Въпреки това, на подпомаганите служители трябва да се предлагат насоки и помощ, когато допускат грешки.</p>
<p>Използване натрупания опит</p>	<p>Ученето на възрастните е необходимо да бъде обвързано с личния им опит, т.е. възрастните учащи „виждат“ своя житейски опит като част от тяхната идентичност. Възрастният учащ се включва в процеса с богата гама от преживявания, които се отразяват на стиловете на учене и усвояването на знания. Успешното обучение на възрастни е свързано с преживяванията им през целия живот. Ако не се вписва в това, което вече знаят, могат да го отхвърлят. Възрастните учещи запазват знанието най-дълго, когато практикуват наученото. Затова се нуждаят от многократни възможности да приложат и упражнят идеите и уменията си, за да проработят.</p> <p>Подпомаганите служители неминуемо използват в процеса на учене своя житейски опит, който понякога се явява стимул, а в други случаи – пречка за усвояването на нови знания. Той може да бъде актив и пасив - ако предварителните знания са неточни, непълни, това може да попречи или изкриви интеграцията на входящата информация.</p>	<p>Опитът, който е интегриран в менторската програма може да служи като богат ресурс за учене и е в основата за учебните дейности, затова използвайте съществуващия положителен жизнен опит (професионален и социален). Стимулирайте подпомаганя служител да споделя своя опит и да го използва като опора в процеса на усвояване на нови знания, умения и компетенции. Използвайте активни методи за учене, които стимулират творческата активност на възрастните. Приоритет има индивидуалната работа, под формата на диалог, в резултат на което се осъществява взаимно предаване на знания и информация.</p> <p>Внимавайте подпомаганите служители да не се отдалечават от поставените цели. Избягнете момента с „ние това го правихме така“. Попитайте ги защо, кое им е допадало в досегашния начин на правене на нещата, виждат ли по-добър начин? Споделете различен начин на правене на нещата. Понякога при по-възрастните служители е необходимо да преодолеете съпротивата, която оказват. Когато натрупаният опит пречи на усвояването на нови знания и умения, е необходимо коригиране на личностни нагласи, които възпрепятстват овладяването на нови знания. Чрез беседи се помага за формиране на нови гледни точки и разкриване на нови перспективи пред възрастните. Не бива миналите грешки да са повод за безпокойство, именно затова е менторът- за да подкрепя и подпомага в правилна насока.</p> <p>Насочвайте процеса на учене към взаимна обмяна на опит. Понякога ученето на възрастните е не толкова трупане на нов опит, колкото преподреждане на вече наличния, трансформиране на научно знание като това се отнася и за двете страни в менторския процес. Чрез споделянето те преосмислят натрупания до</p>

		момента опит и могат да му „намерят“ нови приложения.
Активно участие	<p>Активно включване на подпомаганите служители в процеса на учене го прави ефективен. Те учат чрез активна практика, неформална ситуация и участие в процеса.</p> <p>Планиране и провеждане на ученето въз основа на нуждите и целите на подпомаганя служител.</p>	<p>Въвлечете подпомаганите служители в процеса посредством подходящи активности (модели, методи, техники). Дайте възможност на подпомаганя служител да генерира идеи, да намира решения. Когато идеите са предложени от подпомаганя служител, той няма как да ги оспори, напротив, има стимул да се докаже.</p> <p>Още от самото начало насърчете подпомаганя служител да участва активно и да е водещ в определянето и реализирането на целите си.</p>
Прагматичност и проблемно ориентирано учене	<p>Като правило, подпомаганите служители предпочитат ученето да бъде проблемно ориентирано и да съответства на тяхната жизнена ситуация, а също учебните резултати да могат да се приложат незабавно, т.е. възрастните се интересуват най-много от изучаването на теми, които имат непосредствено значение и въздействие върху тяхната работа или личен живот. Те търсят да добият практически опит за нещата, които могат да използват в момента.</p> <p>Възрастните са практични в подхода си към ученето и искат да знаят, "Как това ще ми помогне в момента? Уместно ли е и отговаря ли на моите цели." (Съдържание, връзка и приложение) Андрагогическият процес е въпрос на практикуване, а не на теоретизиране.</p>	<p>Насочете и организирате менторския процес към решаване проблеми, възлагайте предизвикателни и ситуационно ориентирани задачи, казуси, избягвайте теоритизиране и сухо учене на съдържание. Процесът трябва да е ориентиран към изпълнението на задачи, вместо да насърчава запаметяването.</p> <p>Дайте им възможност да реализират новото поведение, изисквано от тях. Прилагането на наученото е индикатор за това, какво е научил подпомаганя служител.</p> <p>Насърчавайте гъвкавостта, избирателността, прагматичността. Не винаги е нужно да се научи всичко, за да се извърши дадена дейност.</p> <p>Мотивацията им за учене е пряко свързана с нуждата да знаят ще приложат ли на практика наученото, затова е необходимо да осъзнават връзките между уменията, които придобиват вследствие на решаване на учебните задачи.</p> <p>Споделете конкретен опит, който е интересен и съответства на целите на подпомаганя служител, а не опит по принцип. Когато споделянето на опит и насочването са практически насочени към решаването на даден проблем, то е много по-лесно за възприемане от възрастен учащ.</p>
Мотивация за учене на принципа „Усилие-резултат“	<p>Подпомаганите служители осъзнато и целенасочено влизат в процес на учене – вътрешна мотивация, но само ако виждат смисъл и разбират какви са ползите. Искат да знаят „защо учат“. Те учат, само когато осъзнават реалната нужда от това – реална потребност, а не заради самото учене. Ще научат само това, което смятат, че</p>	<p>Развийте у подпомаганя служител нагласата „трябва да зная“, коментирайте с тях, какви са ползите за тях и какво им носи участието в менторския процес. Помогнете на подпомаганя служител да самооцени реалистично своите възможности, да осъзнае пропуските си, така че да има желание да ги развие опирайки се на силните си страни. Мотивирайте за промяна възрастните учащи, да учат, за да постигнат промяна. Възрастните ще осъзнаят значимостта на новите знания, умения и навици, когато видят,</p>

	<p>трябва да научат и осъзнават нуждата си от обучение.</p> <p>Те трябва да осъзнават необходимостта да учат, което е свързано с тяхната самооценка (възможно е да имат дефицити за усъвършенстване). и да имат причина: например, учат за да се адаптират към промените в средата, която ги заобикаля или защото трябва да усвоят нови знания и умения, за да се развиват и т.н.</p> <p>Възрастните, като учащи, се отличават с различни мотиви и собствени принципи.</p>	<p>че това, което учат, е свързано с удовлетворяване на нуждите им.</p> <p>Стимулирайте ги за нови форми на поведение. Насочвайте ги в области, от които се интересуват или имат постижения, за да имат интерес да учат и да се развиват.</p> <p>Подпомаганите служители ще имат готовност да учат, когато им предложите практическа приложимост и им помогнете да оценят реално потребностите си, да опознаят добре силните и слабите си страни, т.е. наученото е практически приложимо и осъзнават нужда да развият знания, умения или имат потребност да се адаптират към новостите, за да се реализират по-добре професионално.</p>
Стимулираща среда	<p>Успешното учене на възрастните е свързано с подходяща социалнопсихологическа среда, която да ги улеснява максимално.</p> <p>Ученето се случва, когато „Аз-ът“ на човека не е застрашен.</p> <p>Ученето при възрастните може да е съпроводено с безпокойство и несигурност от предишния образователен опит и дейности, особено ако не са били успешни.</p>	<p>Помислете, дали средата е достатъчно благоприятна за учене и дали тази среда насърчава експериментиране?</p> <p>Създайте спокойна, незаплашителна, неосъждаща атмосфера, където възрастните имат възможност активно да участват и да поемат своя дял от отговорността за тяхното обучение. Времето за учене предоставя възможност за размисъл за целите на обучение и оценка на настоящия опит срещу минали преживявания и за извършване на необходимите корекции в очакванията и нагласите на възрастните учащи. Хуморът е важно средство за справяне със стреса и тревожността и е полезен за установяване на комфортна среда на учене.</p>
Обратна връзка	<p>Учащите да получават обратна информация относно процеса на ученето си, в съответствие с целите.</p>	<p>За да продължат да учат успешно, давайте своевременно конструктивна обратна връзка на подпомаганите служители.</p>

Таблица 3: Принципи на андрагогиката

Особеностите на възрастните хора се обуславят, в най-голяма степен, от потребността на осъзнаване смисъла на обучение. "Ученикът не е съд, който трябва да бъде запълнен, а факел, който трябва да бъде запален." Плутарх. За ефективно обучение на възрастния човек е необходимо:

- Да вижда смисъла от обучението, да обосновава за себе си необходимостта от това;
- Да има желание да учи и да бъде уверен в собствените си възможности за овладяване на тези знания и навици;
- Да е убеден в своевременността, актуалността и необходимостта от обучението;
- Да разбира практическата насоченост на обучението, да вижда начина за прилагане на получените знания и навици в живота;
- Да умее да съчетава ученето с миналия, сегашния и бъдещия опит;
- Да затвърждава знанията си със самостоятелни практически действия;
- Да учи с нечия подкрепа, насока, помощ в комфортна и спокойна обстановка.

Накратко казано, възрастните учат по различно време и по различен начин, а и целите, които провокират желанието им за усъвършенстване са различни, но за всички е важно да могат незабавно **да приложат наученото и то да съответства на жизнената ситуация, в която се намират**. От една страна, опитът, който имат, може да се окаже пречка, от друга страна, е възможно да ги стимулира, защото представата им за себе си, като учащи, обуславя и ефективността на ученето, а то при възрастните е самоуправляем процес.

Задължително условие за обучението на възрастни е те да участват **активно в него**. Ако поставите възрастният обучаем само в позицията на слушател, каузата е напълно изгубена. Ето защо ефективността до голяма степен зависи от добре подобрите методи на обучение. Поставят се конкретни цели, осигурява се ангажираността на обучаемия и се поставя в ролята на преживяващ по време на учене, а не на пасивен слушател.⁶³

Задачи, които стоят пред вас като менторите, са:

1. Да поощрявате и подкрепяте стремежа на възрастните към учене и саморазвитие.
2. Да разработвате програмите за развитие в съответствие с интересите на възрастните учащи, да създавате благоприятни условия за индивидуализация на обучението (спрямо поколението).
3. Активно да използвате в обучението опита на учащите.
4. Да давате възможност на подпомаганя служител за активно участие в процеса на учене.
5. Да прилагате практически ориентиран подход в ученето и подходящи дидактически методи и техники.

Андрагогическите принципи не се противопоставят на дидактическите принципи в педагогиката. Андрагогиката се базира на дидактиката, но я „доразвива“ в посока обучение на възрастни. *Разликата между андрагогическите и дидактическите принципи се изразява с следното: андрагогическите принципи на обучение са насочени към организацията на дейността на учащите се възрастни, докато дидактическите принципи са насочени основно и главно към дейността на самия учащ се.*⁶⁴

5.5.3. МОДЕЛИ, МЕТОДИ И ТЕХНИКИ НА ОБУЧЕНИЕ, ПОДХОДЯЩИ ЗА „ВЪЗРАСТНИ“ УЧАЩИ И ПРИЛОЖИМИ ПРИ МЕНТОРСТВО НА РАЗЛИЧНИТЕ ПОКОЛЕНИЯ

Когато **менторът е наясно с целите на менторската програма, нивото на знания и опит на менторствания, а също познава характерния стил на учене на поколението, към което принадлежи, той би могъл да подбере подходящи методи и техники** за предаване на информация, знания, опит, така че да осигури по-висока ефективност на обучението.

Съществуват множество класификации на дидактическите методи на обучение, базирани на различни признаци. Например, според Б.П.Есипов и М.А.Данилов, в зависимост от основната дидактическа цел, от реализирането на дидактическите задачи те са: *методи за придобиване на нови знания; методи за формиране на умения и навици; методи за прилагане на знанията на практика; методи за затвърдяване на знанията, уменията и навиците; методи за проверка и оценка на знанията, уменията и навиците.*⁶⁵

⁶³ Андрагогията—науката за обучение на възрастните, <https://cpocreativity.com/>,01.2020г, достъпен на 19.10.2020г

⁶⁴ Гл. ас. д-р Валентина Василева , Принципи за практическо обучение на възрастните; <http://pedagogicnews.uni-ruse.bg/>

⁶⁵ Подходи за класификация на методите на обучение, . <https://pedagogy-bg.blogspot.com/2019/07/podhodi-za-klasifikacia-na-metodite-na-obuchenie.html>, достъпен на 24.11.2020г

Една от най-популярните класификации е според източника на информация (Д.О.Лордкипанидзе, Е.Я.Голант, Н.А.Сорокин и др.). Разграничават се следните групи методи:⁶⁶

- **словесни** (дискусия, беседа и др.) – осигуряват споделяне на множество знания, опит;
- **нагледни** (наблюдение, демонстрация и др.)- подпомагат споделянето на умения;
- **практически** (упражнения, практически занятия и др.) - изискват не само "слушане" и "гледане", а и извършване на определени операции. За правилното извършване на самите операции голяма роля играят словесните указания на ментора и показването на едни или други дейности.

Комбинирането на словесните, нагледните и практическите методи повишава ефективността на обучителния процес.

Обучението на възрастни, обаче, е нещо повече от процес на предаване на знания.



Активното участие на възрастния учащ го превръща в равностоен партньор и повишава неговата мотивация за учене. Това, реално, се постига чрез използването на **многообразие от методи, определяни като интерактивни.** Всъщност, едни и същи методи могат да бъдат използвани като активни или като интерактивни. Понятието “активни методи” принадлежи на Джон Дюи. То се свързва с т.нар. “**активно учене**”, което стимулира учащите да правят нещо повече от това просто да получават информация, да запомнят информацията и да я възпроизвеждат характеристики на „пасивното учене“⁶⁷

Редица автори отбелязват, че специфична особеност на обучението на възрастните е ярко изразената **личностна позиция на учащите се, която обикновено се формира под влияние на жизнения им опит.** Особено ефективни за тях са онези **методи, които имат определена практическа насоченост,** които изискват те да извършват едни или други практически действия, да решават различни проблеми.⁶⁸

Отличителна особеност на т.нар. **ситуационни методи или проблемно-ситуационни методи** е, че в процеса на обучението се създават ситуации, близки до реалните, позволяващи максимално да се **използва житейският и професионалният опит на учащите се.** Същността на ситуационния метод се състои в запознаването на обучаваните с различни житейски или професионални конкретни ситуации и предоставяне на възможност да формулират проблеми и самостоятелно да намират тяхното решение. Метода намира широко приложение за попълване и обновяване на знанията и уменията по време на овладяване или практикуване на избраната професия.⁶⁹

Съществуват още множество класификации на методите на обучение, но за целите на настоящия наръчник ще посочим като **критерии за избор на методи - основните характеристики и принципи на андрагогиката,** т.е. ще разгледаме тези методи, които са най-удачни за приложение при възрастни учащи (не ученици).

Според андрагогическите принципи основните критерии, на база на които може да посочим като най-полезни, са:

⁶⁶ Подходи за класификация на методите на обучение, . <https://pedagogy-bg.blogspot.com/2019/07/podhodi-za-klasifikacia-na-metodite-na-obuchenie.html>, достъпен на 24.11.2020г

⁶⁷ Мирослав Михайлов, Методи на обучение на възрастните. Подобряване качеството на обучение на възрастните. <https://kaminata.net/>

⁶⁸ Доц д-р Николай Цанков, Учебно помагало Наръчник за обучители „Учене, обучение, образование на възрастни“ 2015г

⁶⁹ Адаптирано по Петров, П., М. Атанасова. (2003). Образованието и обучението на възрастни. Актуални проблеми. Веда Словена – ЖГ, София.

- методи, които предполагат активно участие от страна на обучаеми, които го въвличат в процеса на учене и насърчват неговата самостоятелност (възможност за активност за Z и Y и самостоятелност за X и T);
- методи, които използват натрупания опит на обучаемия (особено подходящи за поколение X и T);
- методи, които предполагат проблемно ориентирано учене и имат практическа насоченост (за всички поколения и особено подходящи за поколение X);
- методи, които поставят фокус върху нуждите на обучаемия, поставят го във водеща роля (за всички поколения).

Основни методи и техники, използвани най-често в андрагогиката са: “активните методи”, учене чрез преживяване, автодидактизъм, дискусия, ситуационни методи, основани на личния опит на обучаваните и др. Нека ги да разгледаме:

„УЧЕНЕ ЧРЕЗ ПРЕЖИВЯВАНЕ/ОПИТ (*EXPERIENTIAL EDUCATION*)

При ученето чрез преживяване познанието се формира посредством трансформация на опита. То е процес, който се основава на четири главни компонента: опит и преживяване (например, чрез представяне на една проблемна ситуация, в която да участват), анализ (рефлексия и осмисляне на преживяното, т.е. да дискутират и да споделят своя собствен опит, описвайки случилото се), обобщаване (да правят съответните изводи) и приложение. Обучаемите сами правят открития и опити под насоките на ментора, те размишляват над собствения си опит и по този начин развиват нови умения, нови теории или начини на мислене.



При ученето чрез опит се вземат предвид нуждите и желанията на обучаемия. Сред положителните страни на този вид учене са самоинициативата и личностното участие, личностната промяна и растеж. На обучаемите се дава шанс сами да придобиват и прилагат познания, умения в непосредствени и релевантни ситуации.

Методът е подходящ както за поколения Z и Y, които учат основно чрез преживяване и активност, така и за X и T, които могат да базират ученето на досегашния си опит и да продължат да опитват и експериментират.

5.5.4. МЕТОД НА АВТОНОМНОТО УЧЕНЕ (АВТОДИДАКТИЗЪМ - *AUTODIDACTISM*)

Метод, в чийто център е учащият/обучаемият (*Student-centered learning*). Фокусира се върху нуждите, интересите, стила на учене на обучаемия, а обучаващият е този, който улеснява и подпомага процеса на учене. Интересите на учащия се приемат като отправна точка за ученето. Този вид обучение изисква обучаемите да са активни и да носят отговорност за собственото си обучение. Те сами диктуват начина, по който протича учебният процес, според собствените им нужди, възможности и интереси.



Характеристики на метода⁷⁰: обучаемите сами решават, какво и как да изучават, те са активни участници в процеса на обучение (обучението е активно търсене, конструиране на знанията, а не пасивното им приемане), конструират новите знания и умения на базата на

⁷⁰ Адаптирано по „обучение, в чийто център е учащият/обучаемият, <https://bg.wikipedia.org/>, достъпен на 19.11.2020г

подходящи за тях учебни занимания, правят прогнози за обучението си и да се самооценяват, справят се с трудностите задавайки насочващи въпроси с отворен отговор, така че те сами да стигнат до заключение или решение, което да е задоволително за тях, сами контролират своето обучение, мотивирани са да постигат цели, които сами са си поставили.

Методът е подходящ за поколения Z и X които обичат да проучват самостоятелно информация, да решават какво, как и кога искат да учат.

МЕТОД НА ОБУЧЕНИЕ В ДЕЙСТВИЕ (*ACTION LEARNING*⁷¹)

Днес хората очакват да усвояват нови умения, като едновременно с това продължават безпрепятствено изпълняват настоящите си роли. Именно при метода на обучение в действие хората работят и учат едновременно, като се заемат с истински проблеми и въпроси, разсъждават върху своите действия. В този случай обучаваните придобиват знание чрез истински действия и практика, а не чрез инструкции. Методът дава възможност на всеки участващ да рефлектира и преглежда действието, което извършва, което се очаква да доведе до подобряване на уменията и постиженията.



Методът е подходящ и за производствени длъжности или такива, свързани с физическа дейност, но се изисква обучаващият предварително да поясни и демонстрира дейността, а след това да наблюдава внимателно процеса с цел недопускане на рискови ситуации и груби грешки.

Методът се ползва и в случаите, когато целта на менторството е кариерно развитие и преминаване на по-висока позиция. Тогава подпомаганият служител постепенно приема от предшественика си дейности от новата длъжност, като разчита на подкрепата и съдействието на ментора си.

МЕТОД НА ТРЕНИРОВЪЧНИ СИМУЛАЦИИ

Интерактивен, практически ориентиран метод, изискващ активност от подпомагания служител. Улеснява „ученето чрез правене“. Ключов елемент, свързан с провала е, че подпомаганите служители могат да се поучат от грешките си. Симулацията предполага безрискова среда и е особено подходящ метод за поколение Z, които търсят активност, но имат по-малко практически опит. Също така, може да се използва и за други поколения, които не са уверени в собствените си способности и биха искали първо да опитат в „защитена“ среда.

„БЕСЕДА“ (СЛОВЕСЕН, БАЗИРАН НА ОПИТА МЕТОД)

Представява словесен тип метод, при който се задават въпроси в строга, логическа последователност, с което се цели да се разясни дадена тема/въпрос. Задаването на въпроси позволява **активното включване на подпомаганите служители** за разлика от лекцията, в която само менторът говори. Участниците в беседата трябва да **имат запас от знания, необходими и достатъчни за провеждането на беседата**. По този начин те взимат компетентно участие в обсъждането на въпросите, т.е., използват се опитът и знанията на подпомаганите служители. Това е метод, при който



⁷¹ Създател на обучението в действие е професор Реджиналд Ревънс. Той развива този метод през 40-те години на 20 век, като, според него, традиционните методи за учене са в значителна степен неефективни.

познавателният резултат е свързан с трайно овладяване на знания, познавателна активност, развиват се умения за ясно и точно изразяване, отстояване на собственото мнение.

„ДИСКУСИЯ“ (СЛОВЕСЕН, ПРОБЛЕМНО ОРИЕНТИРАН, БАЗИРАН НА ОПИТА МЕТОД)

При този метод подпомаганият служител има възможност свободно да изрази своето мнение и да дискутира даден проблем със своя ментор без строго зададена структура от въпроси. Също като беседата позволява **активното включване на подпомаганите служители**, за разлика от лекцията. Обикновено **предмет на**



дискусията е сложен проблем за който няма еднозначно решение, като подпомаганият служител защитава и обосновава собствената си теза. Предимства на дискусията: развива критичност на мисленето; дава възможност за прецизно формулиране на доводи и аргументи; учи на отстояване на собствените възгледи; води до усъвършенстване на познанията по темата; развива умения за общуване и сравняване; позволява формулиране на предложения и изводи; стимулира творческото мислене. Като особеност на метода е необходимо да се вземе предвид, че има подпомагани служители, които, започнали да развиват тезата си, не обичат да бъдат прекъсвани и може да отнеме значително време; някои може да се притесняват да спорят с ментора си, ако не се чувстват достатъчно уверени.

„РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМНА ЗАДАЧА/КАЗУС“ (ПРОБЛЕМНО ОРИЕНТИРАН, ИНТЕРАКТИВЕН МЕТОД)

Проблемното обучение стимулира мисленето, самостоятелното откриване на нови решения, задълбочава разсъжденията спрямо темата. Казусът е проблем, доведен до своя предел и който може да бъде решен с повече от един възможен отговор. Проблемното обучение създава творческа обстановка, породена от невъзможността да бъде решена проблемна задача с наличните знания и умения.



Решението е възможно, ако подпомаганият служител е активен и търси нова информация, знания по темата и не разчита на наличния запас от знания и умения. Вариант на казуса е “методът на отделния случай” (casestudy), който е уникален и специфичен и изисква прецизност и експертност при решаването му, т.е. тази разновидност е по-подходяща за поколения X и T.

В средата на 20 век италианският лекар Едуард де Боно създава специална **методика за латерално, т.е. нестандартно мислене**. Най-известният му метод е този за “шестте мислещи шапки” - бяла, червена, черна, зелена, жълта и синя, които съответстват на **умения да решаваме задачи**, опирайки се на факти, чувства, критика, предложения, хипотези и саморефлексия.

„УПРАЖНЕНИЯ“ (ПРАКТИЧЕСКИ ОРИЕНТИРАН МЕТОД)

Чрез този метод се предоставя система от задачи, предполагаща постепенно нарастваща творческа самостоятелност на учащите.

Упражняването се използва с цел усвояване от тях на навици и умения. При



практическият метод дейността на подпомаганите служители е ориентирана към прилагане на научените знания и умения на практика. Упражнението протича в няколко стъпки: 1.Обяснение на ментора – осмисляне на предстоящата работа. 2. Демонстрация – инструктаж. 3. Проба със съдействието и помощта на ментора. 4. Самостоятелно изпълнение на задачата.

Този метод подпомага осъзнаването на целите на предстоящата работа, анализа на задачата и условията за нейното решаване, съставянето на план за изпълнение на работата, подготовката на инструментариум и материали, прецизния контрол за качество на работа и анализ на изводи.

ТЕХНИКА НА ВИЗУАЛИЗИРАНЕ

Особено подходяща техника за поколения Z и Y, които възприемат основно визуално. Менторът може да използва различни нагледни материал (диаграми, графики, скици и т.н.) и дори да подготви кратки видеоклипове.



ТЕХНИКА НА ЗАДАВАНЕ НА ВЪПРОСИ

Отговорите изискват активност от страна на подпомаганя служител. Техниката показва, как общуваме, как установяваме контакт с другите, доколко сътрудничим с тях. Подходящи са въпроси, свързани с установяване на причинно-следствена връзка; въпроси, свързани с търсене на мнение, с желание да обобщим съгласието на всички по даден проблем. Също така самите подпомагани служители е добре да бъдат стимулирани да задават въпроси.



МЕТОД НА РЕФЛЕКСИЯТА

В превод от латински означава “обръщане назад”, “отражение”. Като метод е свързан с размишление на индивида за самия себе си, със самонаблюдение, с анализ на собствените действия, **преосмисляне на основата на опита**, оценъчно съждение за самия себе си. Методът е много полезен за развитието на личността, като формира цялостната психическа култура на човека. Подходящ е за по-опитни поколения.

МЕТОД НА ДЕМОНСТРАЦИЯ

Позволява на подпомаганя служител да наблюдава по-опитен професионалист. Включва визуализация, пояснение, т.е. комбинира гледане и слушане. Подходящ е за въвеждане на нови служители, независимо от поколението. Подходящ за визуално учащите Z и Y.



Въпрос за размисъл.

Помислете, кои методи на обучение бихте използвали за подпомаган служител от поколение T?

Отговор: Например, удачни са методи, които позволяват на подпомаганя служител от поколение T да използва богатия опит, които има: автодидактизъм, рефлексия, решаване на проблеми. А също така и словесни методи като дискусия. Поколение T харесва личния контакт, общуването и обсъждането на различни теми.



Наред с методите за усвояване на знания, умения и опит, като ментори не бива да забравяте **окуражаването, мотивирането и стимулирането на подпомаганя служител** и прилагането на подходящи за целта методи и техники, **методи за стимулиране на интереса към ученето**: познавателни игри, дискусии, създаване на ситуации на емоционално-нравствени преживявания, създаване на ситуации на занимателност, създаване на ситуации на аперцепция (опиране върху жизнения опит), създаване на ситуации на познавателна новост, а също и **методи за стимулиране на отговорността в учебната дейност**: убеждаване в значимостта на ученето, поставяне на изисквания, упражнения за изпълняване на изискванията, поощрения в учебната дейност и т.н.

Окуражавайте подпомаганите служители да преодоляват **страха, съмнението в себе си и предубежденията, които пречат да изпитат** удоволствието от ученето. Някои хора просто се страхуват и предпочитат утъпканите, сигурни пътеки. Те не желаят да напуснат зоната си на комфорт и да опитат (да научат) нещо ново. За други проблем пред овладяването на нови познания е съмнението в себе си. “Това е много сложно”, “Късно е за мен”, “Няма да се справя”... Например, поколение Т често смятат, че по-трудно ще научат нещо. А на практика с подходящ автодидактически подход и съобразяване характерния стил на учене на поколението, те също могат да учат като всички други.

Всеки отделен метод изпълнява специфични функции, прилага се при усвояване на различни компоненти при обучението. Например, когато се използва метод на демонстрация, подпомаганите служители получават предимно готови знания. Чрез практически ориентирани методи се формират определени умения и навици у подпомаганите служители самостоятелно да изследват и решават едни или други части от даден проблем или целия проблем и придобиват опит за творческа, изследователска дейност. Когато се използва **комбиниран подход или съчетание на няколко метода** се постига по-висока ефективност при трансфера на знания и опит в менторския процес.

Метода на модерирание, Модел 70:20:10 и Пирамидата на учене са именно такива комплексни методи и модели.

МЕТОД НА МОДЕРИРАНЕ

Методът на модерирание е комплексен метод. Той представлява комбинация от различни методи, комбинирани по определени правила, подчинени на спецификата на групата, темата, обстановката. Чрез модерирание се постига активното и целенасочено включване на обучаваните в процеса на формиране на мнение, решаване на проблем и вземане на решение.



Добра практика: Персонализация на обучението Персонализацията на обучението би могла да се разглежда като набор от процедури, подходи и техники за предоставяне на обучаемите на средства за самообучение, които да им позволяват да напредват според своите възможности, да избират вида и начина на доставяне на учебните материали на базата на техните предпочитания, потребности, интереси и стил на учене.

На база на избрания подход, менторът може да **насърчава използването на различни видове учене у подпомаганя служител. Разнообразието от видове учене предопределя и възможностите за успеха в него.** Например, комбиниране на **учене чрез преживяване, активно учене, сигнално учене**, (въпрос - отговор или инструкция - действие); **оперативно учене**, основано на принципа проба – грешка; **асоциативно учене**, основано на опита на подпомаганя служител; **алгоритмично учене**, изискващо усвояване на правила и процедури; **проблемно учене**, формиращо умения за критично мислене, за решаване на задачи и проблеми; **конструктивистко учене**, свързано с активни познавателни и практически действия за извличане на собствена представа и смисъл от знанията и т.н.

МОДЕЛ 70:20:10 ЗА УЧЕНЕ И РАЗВИТИЕ⁷²

Моделът 70:20:10 предлага балансиран микс от няколко метода за учене. Според модела, перфектното учене е:

70% практика - чрез работа по предизвикателни ежедневни задачи; (без откъсване от работното място, чрез ангажиране в интересни задачи или предизвикателни проекти, които са пряко свързани с реалната работа на подпомагания служител)

20% социално взаимодействие - чрез съвети и насоки, окуражаване и подкрепа от опитен ментор. Чрез взаимодействието подпомаганият служител ще може да проумее по-добре, как да свърши работата или как да не повтаря една и съща грешка отново и отново. Насочвайте го с подходящи въпроси и нужната информация, за да открие сам отговорите, които търси.

10% формално образование - чрез обучаващи курсове и програми.

Възникването на модела 70:20:10 за учене и развитие е плод на усилията на различни експерти. Всички тези специалисти потвърждават едно и също нещо – че **ученето извън официалните курсове и програми, особено ако е самонасочвано от обучаващия се, е най-ефективният начин за учене: практиката и социалното взаимодействие на работното място** – трябва да е в 90% от времето.



ПИРАМИДА НА УЧЕНЕТО⁷³

През 1946 г. американският експерт по образование Едгар Дейл изобретява т.нар. “Конус на опита” – модел за обяснение на начина, по който аудио-визуалните методи допринасят за ученето. На база на идеите на Едгар Дейл, специалистите от известния образователен институт National Training Laboratories създават модела “Пирамида на ученето”, според която някои от методите за учене са по-ефективни от други. Основните методи са:

1. **Лекция** – научаваме и запомняме 5% от информацията (пасивна форма на учене).
2. **Четене** – научаваме и запомняме 10% от информацията (пасивна форма на учене).
3. **Аудио-Визия** – научаваме и запомняме 20% от информацията.
4. **Демонстрация** – научаваме и запомняме 30% от информацията. При демонстрация, човекът, който се учи получава по-голяма яснота и разбиране относно изучаваната тема.
5. **Обсъждане** – научаваме и запомняме 50% от информацията; активна форма на учене. При този метод се получава ефектът на съвместното учене, тъй като обучаващият дискутира с ментора определени въпроси, взаимодействат по-пълноценно помежду си, обменят информация, идеи и гледни точки. Методът на обсъждане стимулира творческото мислене и увеличава ангажираността на обучаващите се.
6. **Презентация** – научаваме и запомняме 75% от информацията; активна форма на учене, обучаващият се сам следва да представи информация по определена тема. Добрата подготовка за презентацията води до по-задълбочено усвояване на идеи и концепции, тяхното по-добро осъзнаване и запомняне. Според някои версии на Пирамидата на ученето, да учиш другите е дори най-ефективният от всички методи.

⁷² Адаптирано по Тодор Христов, Нова Визия, Модел 70:20:10 за учене и развитие, 09.10.2020, <https://www.novavizia.com/>

⁷³ Адаптирано по Тодор Христов, Нова Визия, Модел 70:20:10 за учене и развитие, 09.10.2020, <https://www.novavizia.com/>

7. **Правене/Симулация** – научаваме и запомняме 90% от информацията. Този метод изисква от учещия се да прави нещо – или правене на нещо реално, или симулация на правене на нещо реално. Като използва натрупаните до този момент знания и ги приложи активно в практиката, човек постига задълбочено разбиране по темата.



Не е случайна тази древна мъдрост, която се приписва на Конфуций:

“Каж ми и ще забравя.

Покажи ми и ще запомня.

Въвлечи ме и ще разбера.”

ФИГУРА 9: ПИРАМИДА НА УЧЕНОТО.

Ученето чрез правене е по-ангажиращо и лично, а въпросът (обектът, темата), който се изучава, се премества от краткосрочната в дългосрочната памет. **По-доброто запаметяване, а и по-доброто разбиране на нещата, идват в случаите на активно учене.**



Пирамидата на ученето, недвусмислено показва, че съществуват **разнообразни начини за учене**, т.е. налице е реален потенциал за хората да учат успешно по повече от един или два начина. **Златното правило в ученето е да се търси** балансиран микс от различни методи за учене.

Как преките ръководителите и синдикалните дейци в предприятието могат да допринесат за ефективен трансфер на знания между поколенията и въвеждането и развитието на междугенерационното учене и менторство в предприятието?

Ръководителите и синдикалните дейци могат да са полезни чрез:

- активно участие в идентифициране и прилагане на подходящи мерки и програми за **планиране на приемствеността между поколенията** и ефективно **управление на знанията**⁷⁴;
- **управление на приемствеността и трансфера на знания** посредством участие в изграждането на целенасочен и систематичен процес за осигуряване предаването на знанията и компетенциите на служителите, които заемат ключови или ръководни длъжности, дефицитни професии или нови длъжности;
- създаване на **среда, насърчаваща ученето и усъвършенстването през целия жизнен цикъл** и **осигуряваща равен достъп до менторски програми за всички поколенчески групи** в организацията през целия им трудов живот;
- насърчване на **междугенерационното учене**⁷⁵, взаимодействието и сътрудничеството между членовете на екипа, представители на различни поколения чрез менторство (включително реверсивно менторство), споделяне на работата, с цел оптимално използване на възможността за двупосочен обмен на знания между различните поколения работна сила.
- използване на **менторството като инструмент за управление на приемствеността** и осигуряване на ефективен **трансфер на знания между различните поколения служители** чрез

⁷⁴ за повече информация виж в раздел 1.3. основни понятия – управление на знанията

⁷⁵ за повече информация виж в раздел 1.3. основни понятия – мжгугенерационно учене

включване на служители в пенсионна възраст като ментори на временни договори на непълно/гъвкаво работно време и пр.;

- **осигуряването на равен достъп до знания**, възможност за професионално усъвършенстване и кариерно развитие **на представителите на всички възрастови групи**;

- познаване и отчитане на **поколенческите специфики** относно предпочитанията и възможностите за учене и усъвършенстване на представителите на различните генерации в екипа;

- прилагане на **диференциран подход в мотивирането** и стимулирането за участие в менторски процес на хората от различни поколения;

- **осигуряване на възможности за междугенерационно учене в рамките на екипа (съставяне на екип от различни поколения)**;

- организиране на работата по начин, допринасящ за **междугенерационното учене и двупосочен обмен на знания посредством менторство (включително обратно менторство)**;

- участие в разработване и реализиране на **въвеждащи програми за обучение** и адаптиране на новопостъпили служители от всички поколения;

- **осигуряване на подкрепа и разбиране на служителите, участващи в менторския процес** (повече свободно време за учене, насърчаване за участие в различни инициативи за обмен на знания и опит и т.н.)

ПРИЛОЖЕНИЕ 2: КЛАСИФИКАЦИИ НА ПРИНЦИПИТЕ НА АНДРАГОГИКАТА

Раздел 6. ЕТАПИ В ПРОЦЕСА НА МЕНТОРСТВО

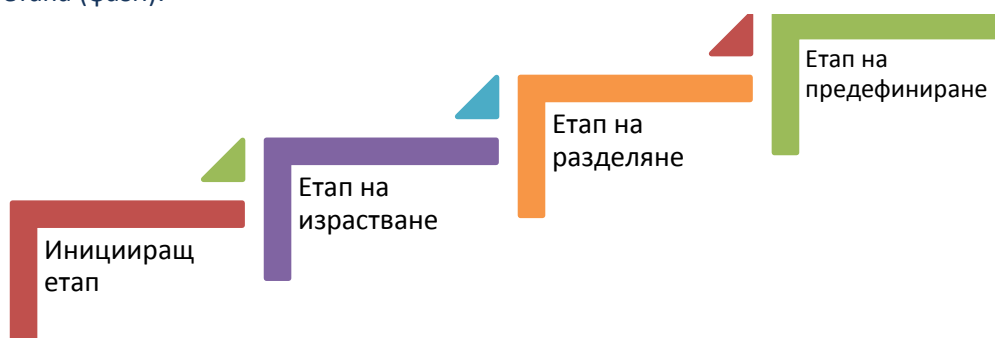
“Менторството е мозък за избор, ухо за слушане и тласък в правилната посока.”

John Crawford Crosby, the American Politician.

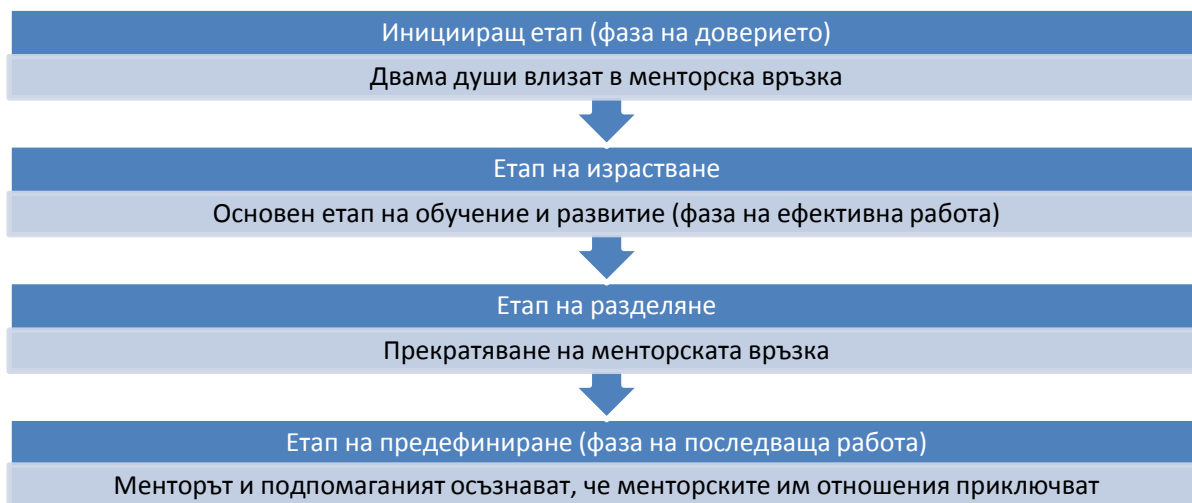
Менторство е един от начините за успешно съхраняване на корпоративната памет и експертиза, както и за прилагане на мултигенерационен подход. “Менторството е съзнателен процес, който насърчава развитието на подпомагания служител към целта, за развитие на неговия потенциал.”⁷⁶



Този раздел разглежда същността на менторството като процес състоящ се от четири основни етапа (фази):



Същността на четирите основни етапа може да видите във фиг.10.



ФИГУРА 10. ЧЕТИРИТЕ ЕТАПА НА МЕНТОРСКИЯ ПРОЦЕС⁷⁷

“Доброто менторство изисква чудесен менторски процес: процес, който диктува посоката, ритъма и насочва менторството към успех.”⁷⁸

⁷⁶ Wong, A., Premkumar, K. (2007) An Introduction to Mentoring Principles, Processes, and Strategies, College of Information Sciences and Technology, The Pennsylvania State University, <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.560.8409&rep=rep1&type=pdf>

⁷⁷ The American Psychological Association Four Stages of the Mentoring Process

⁷⁸ <https://mentorloop.com/blog/5-important-steps-mentoring-process/>, последно достъпен 2020 г.

6.1. ИНИЦИИРАЩ ЕТАП (ФАЗА НА ДОВЕРИЕТО)

Менторските отношения са доброволни и за двете страни и въпреки че обикновено са предназначени за определен период от време, могат да бъдат прекратени по всяко време от ментора или подпомагания служител.

Първият контакт на двете страни е по време на инициращия етап и включва два основни момента:

- **Поставяне на основите и планиране на последващия процес (формален аспект).**
- **Опознаване, разчупване на ледовете и изграждане на доверие (неформален, психологически аспект)**

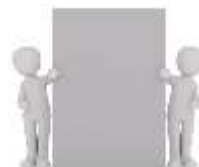
Двете стъпки са взаимосвързани и се базират на съобразяване с индивидуалните и поколенчески специфики на подпомаганото лице, както и с неговите нужди и интереси.

6.1.1. ПЪРВИ КОНТАКТ – КАК ДА ПЛАНИРАМЕ МЕНТОРСКИЯ ПРОЦЕС?

Първият контакт между ментор и подпомаган служител е особено важен, за да се изгради основата на добри отношения на менторството. Тази основа започва с обсъждане и съставяне на плана за действие на менторството - с неговите основни цели и процедури, включително и начините на комуникация, честотата и продължителността на срещите.

Как да проведем ефективна първата среща?

Първата среща между ментора и подпомагания служител е изключително важна – на нея се поставя началото на едно дълго пътуване, на което трябва да се уточни крайната дестинация - целта на пътуването, продължителността, как ще се пътува – средствата, които ще се ползват и как двамата пътници ще комуникират по време на пътуването.



За първата среща, която се препоръчва да е лична – лице в лице, и двете страни трябва да са подготвени да бъдат максимално откровени, като трябва да се уточнят няколко основни моменти:

Опознайте се. Споделете основна информация за вас – образование, кариера, интереси.

Обсъдете границите на връзката помежду си и нейната конфиденциалност.

Очертайте конкретни цели и умения, които желаете да бъдат постигнати и пътищата, по които това да се случи, средствата, които да бъдат използвани..

Уточнете, как ще провеждате срещите ви – на живо, чрез видео връзка, по имейл, смесено. Споразумейте се, колко често ще се срещате.

Подпишете споразумение за менторство, като очертаете основните цели, дейности и срокове, които впоследствие могат да се коригират/допълват.

ФИГУРА 11. КАК ДА СЕ ПОДГОТВИМ ЗА ПЪРВАТА СРЕЩА: МЕНТОР-ПОДПОМАГАН СЛУЖИТЕЛ ?

Добре е менторът предварително да се е запознал с автобиографията на подпомагания служител и да му задава въпроси, свързани с нея, с което да покаже, че е подготвен за срещата и мотивиран да помага.

Подписване на двустранно споразумение⁷⁹

За да се гарантира, че и двете страни ще са удовлетворени от менторството, както менторът, така и подпомаганият служител трябва да са наясно със своите отговорности в отношенията. Менторът и подпомаганият служител подписват Споразумение за менторство, с клауза за конфиденциалност, ключов елемент на менторството.



Примерен контролен списък с дейности за насочване на ментора и на менторствения, след подписване на двустранно споразумение за формализиране на отношенията между тях.⁸⁰

Ментор	Подпомаган служител
Първа среща	
1. След уговаряне на срещата, изпратете на подпомагания служител предложение за индивидуален план за развитие (ИПР), който той да прегледа и върне най-малко 2 седмици преди планираната среща.	1. Уговорете първата среща за определена дата и час с продължителност 1 час. 2. Преди срещата прегледайте постиженията на вашия ментор, неговата автобиографията.
Преди първата среща:	Поне 2 седмици преди първата среща:
1. Прегледайте документите на подпомагания служител, ИПР, актуалната автобиография и други.	1. Изпратете на вашия ментор актуален вариант на вашата автобиография и попълнен индивидуален план за развитие (ИПР).
По време на първата среща:	По време на първата среща:
1. Подробно обсъждане на всички предварително подготвени материали. Ниво на припокриване на очакванията от процеса на менторство. 2. Обсъдете общите концепции за срещи. 3. Договорете интервалите на срещите и тяхната продължителност. Например 1 час, 2 пъти седмично в продължение на 6 месеца 4. Определете дата и час за следващата среща	1. Обсъдете своите области на интереси, цели, планове за постигане на целите, разработете план за действие, за да съсредоточите дискусиата си с ментора. 2. Обсъдете общите концепции за срещи. 3. Договорете интервалите на срещите и поредицата от последващи срещи, дати и часове. 4. Договорете се за следващата среща.
След първата среща:	След първата среща:
1. Прегледайте краткото резюме, изготвено от подпомагания служител и върнете коментари по него.	1. Напишете кратко резюме на срещата и го изпратете на вашия ментор. Не забравяйте да отбележите всички елементи на срещата.
Следваща среща/и:	
Преди срещата:	Преди срещата:
1. Прегледайте актуализираната информация за подпомагания служител.	1. Изпратете дневния ред на срещата на ментора с конкретни точки 2. Формулирайте вашите въпроси. Отговорете си на въпроса: на прав път ли съм?
По време на срещата:	По време на срещата:

⁷⁹ Приложение 3.1. от Наръчника за ментори: Споразумение за менторство

⁸⁰ <https://accelerate.ucsf.edu/training/mdp-seminar1-mentoring-checklist>, последно достъпен 2020 г.

<ol style="list-style-type: none">1. Идентифицирайте проблемите.2. Идентифицирайте потенциалните стратегии за решаването на проблемите.3. Обсъдете възникналите въпроси.4. Обърнете специално внимание на напредъка или липсата на такъв.	<ol style="list-style-type: none">1. Преразгледайте своите области на интереси, цели, планове за постигане на целите, разработете план за действие, за да фокусирате дискусията си с вашия водещ ментор.2. Обсъдете своите опасения, проблеми, постижения.3. Определете дата и час за следващата среща, както и продължителността на срещата.
След срещата:	След срещата:
<ol style="list-style-type: none">1. Прегледайте краткото резюме, подготвено от подпомагания служител, върнете коментари.	<ol style="list-style-type: none">1. Напишете кратко резюме на срещата и го изпратете до вашия ментор. Не забравяйте да отбележите всички елементи на срещата.

Таблица 4. КОНТРОЛЕН СПИСКЪ С ДЕЙНОСТИ ЗА НАСОЧВАНЕ НА МЕНТОРА И МЕНТОРСТВЕНИЯ

6.1.2. ПЪРВИ КОНТАКТ – КАК ДА ИЗГРАДИМ ДОВЕРИЕ

Подпомаганият служител влиза в менторския процес формално – чрез подписаното споразумение и неформално – по силата на т.н. **“психологически договор”**, който подрежда отношенията между него и ментора в етичен план. Изследователите⁸¹ разглеждат психологическия договор, като набор от неписани очаквания, представи, вярвания относно това какво трябва да дават и получават служителя и организацията (представен от ментора) при взаимоотношенията си в работата. Въпреки, че тези очаквания не могат формално да се докажат, те реално съществуват и имат много по-силно въздействие върху поведението и отношенията, в сравнение с официалния договор и всякакви други формални изисквания.⁸²

При първият контакт между ментор и подпомаган служител са ключови разчупването на ледовете, определянето на очакванията (не само включените в споразумението), „напасването“ на двете страни с оглед поколенческите специфики на ментор и менторстван. Тази стъпка е опознавателна и за двете страни.

За първата среща менторът може да се подготви с въпроси към подпомагания служител, които да „разчупят леда“, да му дадат основна информация, която да го подпомогне в менторския процес.

Примерни въпроси:

- Кариера: Как избрахте тази сфера на работа, кой ви насочи, кои други организации познавате, които работят в тази сфера? Какво не ви устройваше в предишната ви работа?
- Семейство: Как балансирате между работата и семейството?
- Свободно време: Как прекарвате свободното си време? Какви хобита имате?

Подпомаганият служител също трябва да се подготви да първата среща, като се съсредоточи върху:

- Предварително да помисли добре, какво очаква от менторството. Да изложи своите цели;
- Да сподели идеите си, неговата визия за връзката;
- Да задава въпроси и да се подготви да му задават въпроси. Може да попита наставника си „Как го направихте?“, "Как бихте направили това днес?", "Какво бихте направили по различен начин?". **Идеята не е подпомаганият служител да бъде копие на своя ментор, а да адаптира неговите практики по начин, който работи за подпомагания служител;**

⁸¹ Rousseau, Denise M. Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995

⁸² Томчо Томов, Управление на преживяванията на служителите Employee Experience Management, EEM, сп. Труд и Право, бр. 11, 2016 г.

- Да бъде откровен, да сподели силните и слабите си страни. Трябва да се знае, че в основата на менторството е доверието. Срещата с ментора е като посещението при лекаря, който може да постави правилната диагноза и да назначи успешно лечение, само ако пациентът е максимално открит и честен и сподели симптомите си.

На първата среща подпомаганият служител трябва да има възможност да зададе всички въпроси, на които желае да получи отговор.

Изключително полезна информация за първа среща и процеса на менторство може да намерите в раздел 7 „Практически съвети за ментори в процеса на менторство“.



Първи контакт с представителите на различните поколения.⁸³

Въпрос за размисъл: Как бихте подхождали при първа среща като ментор, ако вашите подпомагани служители са от поколение Т, Х, Y, Z?

Съвети:

Поколение Т - родени в периода преди 1964 г.



Най-възрастното поколение.

Накарайте ги да се чувстват оценени, като разкажат за техни значими професионални успехи.

Уверете ги, че ще разчитате много на техния опит.

Подходете към тях с уважение и търпение.

Предложете им да разкажат забавни случки от живота си, свързани с работата.

Поколение Х - родени в периода 1964 г. – 1979 г.



Представителите на поколението на скептиците имат нужда да бъдат убедени, че партньорството ви ще сработи. Бъдете уверени в себе си и вдъхнете тази увереност и на подпомагания служител.

Проявете уважение към професионалния им опит.

Поколение Y - родени в периода 1980 г. – 1992г.



"Поколението на индивидуалистите", но те умеят да работят в екип. Постарайте се да ги уверите, че разчитате на партньорството с тях. Те са перфекционисти, уверете ги, че вие също държите на точността и разчитате на тяхната целенасоченост и последователност.

Те ценят неформалното общуване, разкажете забавна случка.

Поколение Z – родени в периода 1993 г. – 2001 г.



Най-младото поколение ще очаква от вас открито и равнопоставено партньорство. Уверете ги, че разчитате на техните идеи, на техния творчески подход. Постарайте се да им бъде забавно - те ценят неформалния подход.

Предложете им да разкажат за детските си мечти и сегашния си избор на професия.

6.1.3. Подходи за управление на очакванията



Реалистичните и правилни очаквания са ключът към успеха на менторството. Организаторите на процеса на менторство следва да играят важна роля за идентифицирането и управлението на очакванията на ментора и подпомагания служител. Когато те са запознати с неправилните очаквания на двете страни, ще могат да ги разпознаят и лесно да ги преобразуват в реалистични.

⁸³ В раздел 7.2. от настоящия наръчник можете да се запознаете с практически съвети за провеждане на първа среща ментор-подпомаган служител.

Съществуват много подходи, които могат да помогнат за идентифициране на явните и скритите очаквания на менторите и подпомаганите служители. Един от подходите за успешното управление на очакванията, чрез който може да се събере надеждна информация за естеството на очакванията, са контролните списъци с очаквания. Тъй като подпомаганият служител се нуждае от помощ, той може да има повече очаквания за начина, по който взаимодейства с ментора.

Контролните списъци с очаквания

Неправилни очаквания на ментора:

- Подпомаганият служител да изпълнява точно това, което му се казва;
- Да взема всички решения относно времето и мястото на провеждане на менторинг сесиите;
- Еднолично да отговаря за разработването на плана за действие, без да взема под внимание предложенията на подпомагания служител;
- Да очаква интензивна намеса от страна на ръководителя, вместо да се опитва да разреши възникналия проблем в рамките на менторинг екипа.

Неправилни очаквания на подпомагания служител:

- Менторът да му казва какво да прави или, още по-лошо, да го направи вместо него;
- Да взема всички решения относно времето и мястото на провеждане на менторинг срещите;
- Да очаква, че той трябва еднолично да отговаря за разработването на плана за действие, без да взема под внимание предложенията на ментора;
- Да очаква, че може да разчита по всяко време на подкрепата на ментора;
- Възможно е да очаква да получава повече задачи и отговорности, които не са предварително включени в плана за действие на менторинг екипа.

Примери за правилни очаквания на подпомагания служител:

Моля, изберете и отбележете твърдения (от общо), които в най-голяма степен се отнасят за Вас:

- Очаквам моя ментор да пази в конфиденциалност подробностите около взаимоотношението ни.
- Надявам се моят ментор да ми помогне да получа по-добра представа за кариерното ми развитие.
- Очаквам да придобия професионални умения и знания, които да ми помогнат за изпълняването от мен задачи.
- Очаквам да разбера, какво мога да направя най-добре и какво не мога да направя толкова добре.
- Други, в зависимост от естеството на професионалните задължения .

Внимание:

- Подпомаганият служител може да се опита да прехвърли работата си на ментора, затова е важно менторът да показва, да насърчава, да помага, но не и да върши работата на подпомагания служител;
- Подпомаганият служител може да започне да разчита на ментора за всичко и по този начин да загуби своята самостоятелност при вземане на решения;
- Ако менторът греши, може да предаде грешката и на подпомагания служител.

Друг подход за успешното управление на очакванията са сондиращите въпроси, които менторът може да зададе на подпомагания служител по време на менторинг срещите

Примерни сондиращи въпроси:

- Как ти се струва, има ли нещо, което съм пропуснал/а?
- Каква е причината за този проблем?
- Какъв различен подход бихме могли да изберем следващия път?
- Защо мислиш, че така се получи добре?
- Кое от нещата, които направи, би използвал отново?
- Имаш ли план или идея, как да приложиш това в практиката?
- От какво имаш нужда, за да го приложиш?
- Какви други възможности обмисляш?

Стратегии за успешно менторство

- Оценете целите и крайни срокове;
- Активно слушайте / съветвайте;
- Използвайте времето заедно продуктивно;
- Дайте конструктивна критика и приемоте критика;
- Поискайте и дайте обратна връзка, дали темпото на обучение е задоволително;
- Осигурете навременна подкрепа, създайте подходящо предизвикателства за улесняване
- Обучението;
- Съветвайте, когато знаете, не се страхувайте да признаете това, което не знаете. Намерете други ресурси, ако не можете да предоставите насоки;
- Не избягвайте трудните разговори;
- Идентифицирайте истинския проблем и определете, как сте допринесли за проблема;
- Предизвикайте себе си, мислете по нови начини;
- Празнувайте всеки малък успех.

6.1.4. НАЧИНИ НА ОБЩУВАНЕ МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯТА

В началото на всеки процес, а и не само стои общуването и комуникацията. **От това как взаимодействат ментор и подпомаган служител, как и дали комуникират на един език зависи и по нататъшния успех на дейността.**

Комуникацията⁸⁴ между ментор и подпомаган служител би била по-ефективна, когато е съобразена с предпочитаните от различните поколения канали за общуване. Така например, ако по-възрастен служител трябва да комуникира с представител на по-младото поколение, най-добре е да заложи на текстово съобщение. В обратна посока комуникацията е добре да се осъществи чрез телефонно обаждане или среща лице в лице. Не става въпрос за това, как менторът иска да предаде предназначеното съобщение, а как най-вероятно подпомаганият служител ще го възприеме.

Също така е важно да се съпостави избраният канал за комуникация с типа информация. Телефонното обаждане е подходящо за подробни, дълги, трудни или емоционални разговори. Имейлът е подходящ за кратка и точна информация, чатът - за общи съобщения, новини,

⁸⁴ За повече информация виж Раздел 7.5., Таблица 7: Специфики при комуникацията с представители на различни поколения.

неформални съобщения, видеото (Zoom, FaceTime, Teams и т.н.) - за дълги, богати на обратна връзка, фокусирани, емоционални или трудни разговори.

Отговорът е добре да се осъществи по същия канал, в който е получено запитването. Ако все пак се наложи да използвате друг комуникационен канал, отделете време, за да обобщите предишната кореспонденция в новия комуникационен канал. Когато подпомаганият служител не е изрично настроен по отношение на предпочитанията си за комуникация, можете да използвате предпочитан от вас начин или проявете активност, за да уточните начина на общуване.

В раздел 7 можете да намерите практически ориентирани техники за изграждане на ефективна комуникация между ментори и подпомаган служител.

6.2. ЕТАП НА ИЗРАСТВАНЕ (ФАЗА НА ЕФЕКТИВНА РАБОТА)

Менторството е основано на потребностите на подпомагания служител, но е важно да се знае, че ефективните менторски отношения са винаги отношения на сътрудничество. И двете страни е необходимо да уважават другата гледна точка. Менторите и подпомаганите служители се учат взаимно, планират и работят съвместно. Важно е менторството да бъде целенасочено, за да се реализира ефективно.



Добра практика за провеждане на срещи между ментор и подпомаган служител е моделът - GROW⁸⁵. Абревиатурата на GROW означава ключови точки, през които трябва да се преведе подпомаганият служител, по време на менторските сесии⁸⁶.

- **Цел** – съгласете се с подпомагания служител за темата на разговора, дефинирайте конкретни цели, които искате да постигнете с тази среща, и, ако е възможно, да бъдат дългосрочни;
- **Настояща реалност** – търсете и давайте обратна връзка, като обърнете внимание на поведението, очакванията и напредъка;
- **Опции** – обсъдете възможните алтернативи за действие, търсете и давайте предложения и се съгласете с една алтернатива;
- **Намерения** – уточнете поетите от двете страни ангажименти, идентифицирайте възможните пречки, съгласете се за основните предстоящи стъпки и необходимите ресурси.



Съвет: Един добър начин да мислите за модела GROW е да помислите, как бихте планирали пътуване. Първо, вие решавате къде отивате (целта) и установявате, къде се намирате в момента (текущата ви реалност). След това проучвате различни маршрути (опциите) до вашата дестинация. В последната стъпка, установявайки намерение, вие гарантирате, че сте ангажирани да извършите пътуването и сте подготвени за препятствията, които бихте могли да срещнете по пътя.

⁸⁵ Моделът е разработен през 80-те години от Греъм Александър, Алън Файн и сър Джон Уитмор., <http://ecomentor.itee.radom.pl/mod/book/view.php?id=94&chapterid=73>

⁸⁶ <https://www.rcpsych.ac.uk/news-and-features/blogs/detail/nw-ny-mentorship-blog/2020/01/06/the-grow-model-a-structure-for-mentoring>, последно достъпен 2020 г.



ФИГУРА 12. ПРОВЕЖДАНЕ НА СРЕЩИ МЕЖДУ МЕНТОР И ПОДПОМАГАН СЛУЖИТЕЛ С МОДЕЛА GROW

За да структурирате менторските срещи, използвайте модела GROW:

1. Уточнете целта

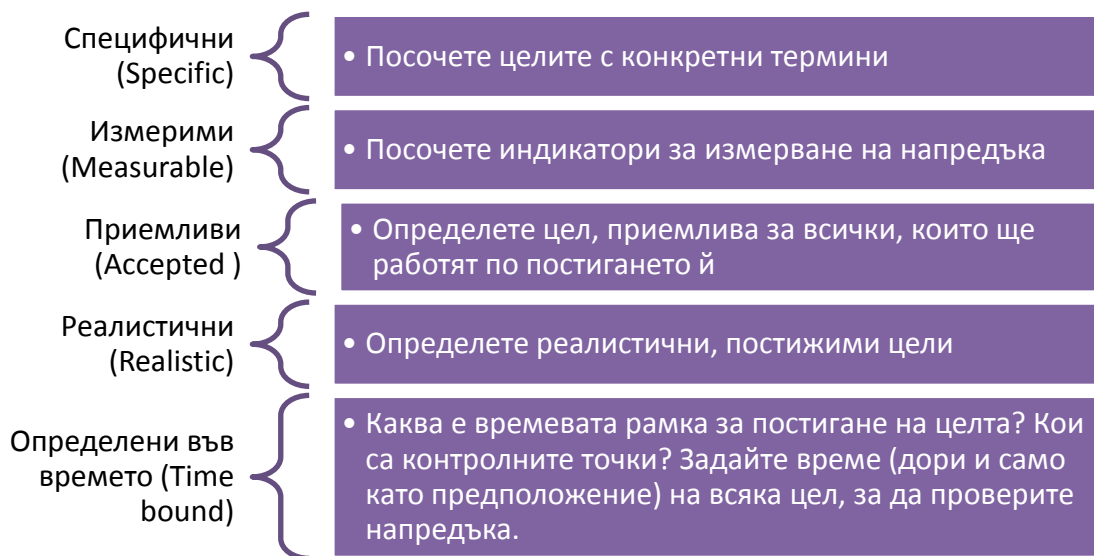
Първо, вие и вашият подпомаган служител трябва да разгледате поведението, което искате да промените, и след това да структурирате тази промяна като цел, която той иска да постигне.

Уверете се, че това е SMART цел: конкретна, измерима, постижима, реалистична и ограничена във времето. Когато правите това, е полезно да задавате въпроси като:

- Как ще разберете, че подпомаганият служител е постигнал тази цел? Как ще разберете, че проблемът или проблемите са решени?
- Тази цел съвпада ли с общите цели в кариерата му? Съответства ли на целите на екипа и организацията?



Добра практика за идентифициране на целите на менторството е да се прилага моделът S.M.A.R.T. Абревиатурата S.M.A.R.T. означава:



ФИГУРА 13. ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ЦЕЛИТЕ НА МЕНТОРСТВОТО С МОДЕЛА S.M.A.R.T.

Специфични (Specific)

Целта трябва да бъде ясна и конкретна. Когато съставяте целта си, опитайте се да отговорите на петте въпроса - „Петте К“⁸⁷:

- Модел на Ласвел (The 5W: Who, What, When, Where, Why): Източникът (кой?), Съобщението (какво?), Каналът (кой канал?), Реципиентът (на кого?), Последствията (какъв ефект?).



Измерими (Measurable)

- Важно е да имате измерими цели, така че да можете да следите напредъка и да спазвате сроковете си. Измеримата цел трябва да разглежда въпроси като: Колко?, Как да разбере кога е постигната?

Приемливи (Accepted)

- Приемливата цел отговаря на въпроси като: Договорена ли е с хората, които ще работят по нея?

Реалистични (Realistic)

- За реалистични цели може да отговори с "да" на тези въпроси: Колко реалистична е целта, базирана на други ограничения, като финансови фактори?, Това ли е точното време?, Това съвпада ли с другите ни усилия / нужди?

Определени във времето (Time bound)

- Определена във времето цел обикновено отговаря на следните въпроси: Кога?, Какво мога да направя след шест месеца?, Какво мога да направя след шест седмици?, Какво мога да направя днес?

2. Изследвайте настоящата реалност

След уточняването на целите, помолете подпомагания служител да опише настоящата му реалност. Тази стъпка е важна. Твърде често хората се опитват да решат проблем или да достигнат дадена цел, без да обмислят изцяло изходната си точка и често им липсва информацията, от която се нуждаят, за да постигнат целта си ефективно. Докато подпомаганият служител ви разказва за настоящата си реалност, решението може да започне да се появява.

Полезните въпроси в тази стъпка включват следното:

- Какво се случва сега (какво, кой, кога и колко често)? Какъв е ефектът или резултатът от това?
- Предприели ли сте вече стъпки към целта си?
- Тази цел противоречи ли на други цели или задачи?

3. Разгледайте опциите

След като вие и подпомаганият служител проучите настоящата реалност, е време да определите, какво е възможно - което означава всички възможни варианти за постигане на неговата цел. Помогнете на подпомагания служител заедно да премислите колкото се може повече добри възможности. След това ги обсъдете и му помогнете да вземе решение за най-

⁸⁷ The 5W Lasswell's Communication Model as a Training Tool, <https://core.ac.uk/download/pdf/154554528.pdf>, <https://www.cstraininguk.co.uk/single-post/2017/03/20/introduce-ted-questions-into-your-coaching>, последно достъпен 2020 г.

добрите. Непременно предлагайте свои предложения в тази стъпка. Важно е да я насочвате в правилната посока, без, всъщност, да вземате решения вместо него.

Типичните въпроси, които можете да използвате, за да проучите опциите, са, както следва:

- Какво друго бихте могли да направите?
- Ами ако това или онова ограничение бъде премахнато? Това би променило нещата?
- Какви са предимствата и недостатъците на всички опции?
- Какви фактори или съображения ще използвате за претегляне на опциите?
- Какво трябва да спрете да правите, за да постигнете тази цел?
- Какви препятствия ви пречат?

4. Уточнете намеренията

Чрез изследване на настоящата реалност и проучване на опциите, подпомаганият служител вече ще има добра представа, как може да постигне целта си. Това е чудесно - но само по себе си това може да не е достатъчно. Последната стъпка е да накарате подпомагания служител да се ангажира с конкретни действия, за да продължи напред към целта си. По този начин вие ще му



помогнете да повиши мотивацията си.

Две от най-важните умения за ментора са умението да задава въпроси и умението да слуша ефективно.

Стратегии за ментора:

- Не задавайте затворени въпроси, които изискват отговор с „да“ или „не“ (като „Това причини ли проблем?“). Задавайте отворени въпроси, като „Какъв ефект имаше това?“ Бъдете подготвени със списък с въпроси за всеки етап от процеса.
- Използвайте умения за активно слушане и оставете вашият подпомаган служител да говори. Не забравяйте, че мълчанието осигурява ценно време за мислене: не винаги трябва да запълвате тишината със следващ въпрос.



В процеса на менторство, менторът внимателно следи, какво е разбираемо и какво не е за подпомагания служител. Той споделя своите знания и умения, изградени техники, методи на работа, задава насочващи въпроси, обяснява и дава примери, като при нужда осигурява допълнителна помощ от свой колега, за да може служителят да възприеме правилно всички аспекти на знанията, уменията, схващанията и др. Менторът се уверява, че подпомаганият служител, в действителност, разбира това, което е научил и може да приложи на практика знанията и уменията.

6.2.1. МОТИВАЦИЯ НА РАЗЛИЧНИТЕ ПОКОЛЕНИЯ

Мотивирането, окуражаването, насърчаването на подпомагания служител от ментора е едно от най-ключовите неща в процеса. Въпреки, че възрастните служители са до голяма степен самостоятелни в своята самоподготовка, учене и работа, те имат нужда от подкрепата на ментора. Именно затова съществува и менторството, то не е просто обучение или самоподготовка.

Мотивацията поражда подтик към действие, поведение, ориентирано към постигането на определени цели. Тя придава насоченост и поддържа поведението в определена посока. **Чрез мотивация ментора стимулира подпомагания служител в неговите усилия към постигането на желаните цели, за които се изисква мобилизация и енергия, но също така и за ежедневни или обичайни дейности, насочени към последователното постигане на определен резултат.**

Няма универсален критерий, по който да се съди за предимствата и недостатъците на едно поколение пред друго. Факторите са комплексни, като интерес към професията, мотивация и удовлетвореност, опит и професионални качества, навици, воля и пр. По-същественото е да се съобразяваме с особеностите на всяко поколение и да ги използваме в интерес на работата.

Познаването и разбирането на различията между поколенията е важен показател за компетентността на ръководителите на отдели и синдикалните дейци в организациите и допринася за успешното реализиране на менторския процес, с чувствителност към особеностите на другите⁸⁸.

ПОКОЛЕНИЕ	Специфики за мотивация в менторския процес
<p>Поколение Т - родени в периода преди 1964 г.</p> 	<p>ПОКОЛЕНИЕТО НА ТРАДИЦИОНАЛИСТИТЕ – поколение Т Девиз „Работя, за да оцелея“.</p> <p>Преобладава типът “вътрешна мотивация”*, тоест психологически тип, който се мотивира от интереса към работата и професията. Испитва удоволствие от постигането на положителен резултат. Стреми се да остави професионално наследство след себе си.</p> <p>Как да мотивирате поколение Т?</p> <ul style="list-style-type: none">• Зачитайте достойнството и проявявайте уважение, признание на постигнатото от тях през годините;• Зачитайте мението им и използвайте опита им като основа за усвояване на новости;• Предоставете им добра организация, чувство за „ред“ в менторството, планирайте процеса заедно в детайли;• Намалете напрежението и стреса, който биха изпитали от несигурност, множество промени като ги окуражавате, накарате ги да се чувстват значими и въвеждате промените стъпка по стъпка;• Поощрявайте ги с похвали, когато напредват или им припомнете как, ако се справят добре ще получат признанието на околните;• Т са отговорни и можете да ги мотивирате като им възлагате отговорности и ги карате да се чувстват значими;• Дайте им възможност да контролират процеса чрез избор и промяна на задачите.
<p>Поколение Х - родени в периода 1964 г. – 1979 г.</p> 	<p>ПОКОЛЕНИЕТО НА РАСТЕЖА – поколение Х Девиз „Живея, за да работя и постигам“.</p> <p>Преобладава типът “инструментална мотивация”, т.е. мотивират се от фактори като „справедлива оценка“ и „сигурност на работното място“.</p> <p>Поколение Х са решителни, хора на действията, а не на думите.</p> <p>Как да мотивирате поколение Х?</p> <ul style="list-style-type: none">• Насочвайте ги да използват опита си за решаване на проблеми, използвайте находчивостта им;• Предоставяйте им точна и своевременна информация за всичко, което ги касае;• Дайте им възможност за избор и възможност да „контролират“ собственото си развитие;

⁸⁸ В Раздел 5. от наръчника за ментори можете да се запознаете със стиловете и методите на учене, характерни за различните поколения.

- Споделяйте трудности през, които сте преминали, за да могат да си изведат самостоятелно изводи;
- Дайте им право на лично пространство и самостоятелност в процеса с минимален надзор;
- Демонстрирайте, че оценявате вложените от тях усилия;
- Бъдете коректни с тях, демонстрирайте сериозно отношение към поетия ангажимент и професионализъм, за да ви отговорят със същото.

Поколение Y - родени в периода 1980 г. – 1992 г.



ДЕЦАТА НА ПРЕХОДА – поколение Y

Девиз „Работя, за да живее добре“.

Преобладаваща мотивация от „вътрешен тип - АЗ“, влияят се най-вече от собствените си представи за полза, от личните стандарти за успех и постижение, от собствените си ценности. Ориентирани са към настоящето, но са и оптимисти за бъдещето. Гъвкави и адаптивни, разглеждат промяната като естествен начин на живот. Нетърпеливи са да постигнат всичко и не желаят да стоят на място без да напредват.

Как да мотивирате поколение Y?

- Осигурете им ясна посока и им напомняйте, че всяко развитие увеличава шансовете им за кариерно развитие в бъдеще.
- Необходимо е добре да познавате личните им цели и да обясните с аргументи, как поставените задачи се вписват в постигането на тези цели, за да ги насърчите;
- Стимулирайте ги да работят по предизвикателни задачи, които ги развиват. Дайте им свобода за избор, опрете се на амбициозността им да постигнат резултат с всички усилия;
- Давайте им честа обратна връзка, за да ги насърчите;
- Създайте заедно добра организация на процеса, защото не обичат изненади, които могат да засегнат интересите им, но същевременно с възможност за гъвкавост и промени;
- Предоставете им възможност за изразяване на мнение;
- Понякога имат нереалистична самооценка, помогнете им да определят правилно силните и слабите си страни, за да се развият по-успешно.
- Използвайте естественото им желание за промяна като двигател за усвояване на новости;
- Демонстрирайте професионализъм и перфекционизъм в процеса – те го очакват, независимо колко неформални са в менторските взаимоотношения.

Поколение Z – родени в периода 1993 г. – 2001 г.



ДЕЦАТА НА ХИЛЯДОЛЕТИЕТО – поколение Z,

Девиз „Работи, за да се забавлява“.

Преобладаващият тип мотивация на поколението е „интернализация на целите“ - изпитват потребност да вярват, че работят за полезна кауза и съпоставят своите желания и ценности с целите на фирмата.

Как да мотивирате поколение Z?

- Мотивирайте ги с предизвикателни задачи, в които те да участват и да развиват уменията си;

- Насочвайте ги, че за да постигнат успех е важно да проявяват търпение и да усвоят още знания и умения, дори не винаги да са най-интересни за тях;
- Дайте им възможност свободно да споделят идеите и мнението си;
- Използвайте дигиталните технологии, за да предизвикате интереса им;
- Посочете им връзката между това, което се очаква да правят и целта и/или каузата, която се намира зад това. Комуникирайте с тях за смисъла на нещата и защо се прави дадено нещо;
- Насочвайте ги да търсят информация по дадена тема, вместо да им я дават наготово, нека те да са „откривателите“;
- Избягвайте да ги поучавате, дайте им възможност да опитват и грешат в „защитена“ среда, в която няма да има сериозни последици за организацията ;
- Насочвайте ги към разнообразни източници на информация, допада им да усвояват новости;

Таблица 5: Спецификите за мотивация на 4-те поколения.⁸⁹

6.2.2. Подходи за управление на конфликти

Положителната връзка между ментор и подпомаган служител е от съществено значение за успешния процес на менторство. Менторът трябва да може да обхваща конфликти, да идентифицира проблеми и да намира решения. Ефективните ментори създават подкрепяща среда, в която ментори и подпомагани служители могат:

- Да се изразяват свободно и с увереност и да се доверяват при възникване на конфликт;
- Да се стремят да определят общата цел чрез компромис;
- Да останат фокусирани върху решението;
- Да управляват и оценяват рисковете, породени от конфликт.

Конфликтите са естествен резултат от събирането на различни хора и желанието им да работят като партньори.

Когато една менторска двойка може да работи дори при наличие на конфликти, оценявайки разнообразието и богатството на различните гледни точки, произход и опит, тогава те могат да научат много повече един от друг, именно защото не мислят по един и същи начин. Погледнато от тази гледна точка, разликите могат да бъдат сила, а не слабост на която и да е връзка.



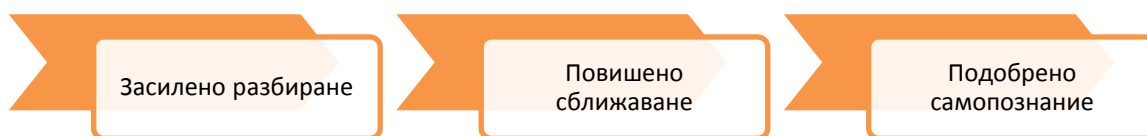
Важно: Фактът, че конфликт съществува, обаче, не е непременно слабост - стига да се разреши ефективно, той може да доведе до личен и професионален растеж. В много случаи ефективното разрешаване на конфликти може да определи разлика между положителните и отрицателните резултати.

Добрата новина е, че когато разрешите успешно конфликта, можете да разрешите много от проблемите, които той е извадил на повърхността, както и да получите предимствата, които първоначално може да не сте очаквали.

Управлението на конфликти може да бъде здравословен начин за отваряне на линии за комуникация, инициране на решаване на проблеми и обсъждане на промяна. Знанието, как да се управлява най-добре конфликт, може да има много предимства както за ментора, така и за

⁸⁹ Ст. ас. д-р Томчо ТОМОВ, мениджър “Човешки ресурси” в ТетроМетал ЕАД, председател на Асоциацията за развитие на човешкия потенциал в индустрията

подпомагания служител. В много случаи конфликтът на работното място изглежда като факт от личния живот: различни хора с различни цели и нужди влизат в конфликт.



Фигура 14. Подходи за управление на конфликти

Засилено разбиране: Дискусията, необходима за разрешаване на конфликта, разширява информираността на хората за ситуацията, като им дава представа за това, как те могат да постигнат собствените си цели, без да подкопават целите на другите хора.

Повишено сближаване: Когато конфликтът се разреши ефективно, членовете на екипа (двойката ментор-подпомаган служител) могат да развият по-силно взаимно уважение и подновена вяра в способността им да работят заедно.

Подобрено самопознание: Конфликтът подтиква хората да разгледат целите си в детайли, помагайки им да разберат нещата, които са най-важни за тях, изострайки фокуса им и повишавайки ефективността им.

Факторът мотивация е ключов за реализирането на ефективно менторство. В следващата таблица можете да се запознаете със спецификите за мотивация на различните поколения.

6.2.3. НАБЛЮДЕНИЕ И ТЕКУЩА ОБРАТНА ВРЪЗКА В МЕНТОРСТВОТО

Проследяване на напредъка и получаване на обратна връзка.

В началото менторството се основава на взаимно доверие и за неговото успешно приключване следва да се създаде здрава връзка между ментора и подпомагания служител. В случай, че връзката не се получи, тъй като менторството е доброволно, то менторът следва да даде обратна връзка на работодателя и заедно с него или с ръководителите и синдикалните дейци в организацията да се прецени как и дали да продължи менторството.

Следва да се има предвид вероятността менторството да е неуспешно, но това не бива да обезкуражава работодателя. Напротив, менторът може да бъде заменен с по-подходящ за съответния подпомаган служител.

6.3. ЕТАП НА РАЗДЕЛЯНЕ (ФАЗА НА РАЗРИВА)

Процесът на менторство е ограничен във времето и е пряко свързан с постигането на определена цел. Менторството не е оказване на подкрепа за цял живот. Дори в случай, че менторът и подпомаганият служител продължат своя контакт, менторството трябва да приключи.



Менторството се основава на взаимно доверие, но е възможно да има случаи, в които менторството е неуспешно. И менторът, и подпомаганият служител следва да предоставят обратна връзка за възникналите проблеми. В този случай менторът може да бъде заменен с по-подходящ за съответния подпомаган служител или да се прецени, как и дали да продължи менторството.

Кога приключва менторството?

- Целта е постигната, отпаднала е необходимостта от по-нататъшно менторство;
- Максималната продължителност на менторската програма е достигната. Ако целта не е постигната (или не напълно), двете страни могат да се договорят дали да продължат процеса;

- Подпомаганият служител решава, че повече не се нуждае от менторство и решава да го прекрати.

6.4. ЕТАП НА ПРЕДЕФИНИРАНЕ (ФАЗА НА ПОСЛЕДВАЩА РАБОТА)

Оценка на резултатите и коригиращи действия

Крайният резултат при прилагането на всеки нов за една организация инструмент цели постигането на благоприятни за работодателя, ръководителите на екипи и синдикалните дейци, резултати. Поради тази причина оценката на постигнатия напредък е важна, за да се прецени, дали този инструмент е приложим и работи ефективно в организацията.



Ключов момент от процеса на менторство е оценяването на резултатите. Отговорниците за менторската програма би трябвало да разработят подходяща оценъчна форма, с която да се проследят периодично напредъка и постигнатите резултати, както и в края на менторския процес.

Примерни въпроси за оценката на резултатите от менторския процес:

	Въпрос	Да/Не	Забележка
1	Менторът и подпомаганият служител имат ясно разбиране за целите и търсените резултати от менторство.		
2	Менторът споделя умения и знания с подпомагания служител.		
3	Отношенията между ментора и подпомагания служител се основават на взаимно доверие и еднозначно разбиране, какви са възможностите за професионален растеж.		
4	Знанията и уменията на подпомагания служител вече допринасят за реализиране на целите на организацията.		
5	Подпомаганите служители имат правилно разбиране за ценностите, визията, мисията и целите на организацията.		
6	В организацията е създаден климат на отворена комуникация и диалог между служителите от различни поколения.		

Таблица 6. Анкета за оценка процеса на менторство



Добра практика. Процесът на менторство приключва с получаването на обратна връзка за оценка на резултатите, но **периодичното проследяване на процеса, чрез обратна връзка, ще повиши ефективността на менторските взаимоотношения и ще допренесе за постигане на поставените цели.** В зависимост от резултатите от оценката на менторския процес, при необходимост, могат да се предприемат коригиращи действия. Например корекция на менторската програма, смяна на ментора, промяна в целите и др.

Подгответе се за преход:

Подпомаганите служители често израстват в своето развитие до ментори



Пример: „Когато назначихме нов служител, менторът ми бе пренатоварен. Той ме попита дали съм готова да бъда основният ментор на новия служител. Знаех как менторът ми ме е менторствал, чувствах се готова и се съгласих да го направя. Не трябваше да се притеснявам, защото той веднага предложи да бъде съ-ментор. Уверих се, че се чувствам комфортно в ролята на ментор, докато насочвам и поддържам нашия колега. Като съ-ментор той ми даде обратна връзка за това как най-добре да провеждам срещите с подпомаганя служител, да балансирам между професионалния и личния живот, да осигурявам дисциплина и да идентифицирам възможности за растеж. Той ми показа колко много радост може да донесе менторството. Това може би беше най-ценният от всички съвети.“⁹⁰

Накратко: как взаимодействат менторът и подпомаганият служител в процеса на менторство?

Оторизиран от мениджмънта на организацията екип/лице разработва програма за менторство и определят процедурата и правилата за взаимодействие на менторите с подпомаганите служители. Правилата за взаимодействие между ментора и подпомаганя служител зависят от структурата на организацията и разпределението на отговорностите между участниците в менторската програма.

По време на първите срещи менторът обръща специално внимание на подпомаганя служител. Когато менторът извърши своята дейност спрямо подпомаганя служител и се убеди, че е подготвен за самостоятелно изпълнение на трудовите си задължения, тяхното взаимодействие може да се промени: менторът да консултира и подпомага подпомаганя служител, при необходимост. През това време подпомаганите служители се научават да анализират самостоятелно възникващите ситуации. В същото време менторът винаги трябва да е отворен за въпроси, да наблюдава работата на подпомаганя служител, дава и получава обратна връзка от него. Менторските взаимоотношения приключват, когато целта е постигната и е отпаднала необходимостта от по-нататъшно менторство или максималната продължителност на менторската програма е достигната.

Целта на създаването на споразумение за комуникация⁹¹ е да се създадат официални насоки, които да подчертаят правилата за това, как менторът и подпомаганя служител ще общуват един с друг. Споразумението за комуникация помага да се изяснят очакванията и да се установят граници. Добре е ръководителят и синдикалните дейци да зададат и насочващи въпроси към двойката участници в менторския процес, за да се постигне консенсус. Например, какви са предизвикателствата пред комуникацията в момента, кой е най-използваният комуникационен канал, има ли комуникации, на които да се даде приоритет, какви са очакванията за времето за отговор, трябва ли да се синхронизират работните графици, за да се даде възможност за по-тясно сътрудничество, какъв комуникационен канал трябва да се използва само за „спешни случаи“ и т.н. След като разберете как да комуникирате, ще можете ефективно да осъществите менторски взаимоотношения, съобразени с поколението, на което принадлежи подпомаганя служител.

В Раздел 7 на настоящия наръчник на ментора, можете да се запознаете с инструменти, техники и съвети за ефективно менторство.

⁹⁰ Harvard Business Review, by Vineet Chopra and Sanjay Saint, March 29, 2017, <https://hbr.org/2017/03/6-things-every-mentor-should-do>

⁹¹ Приложение 3.3. Бланка за планиране на менторски срещи

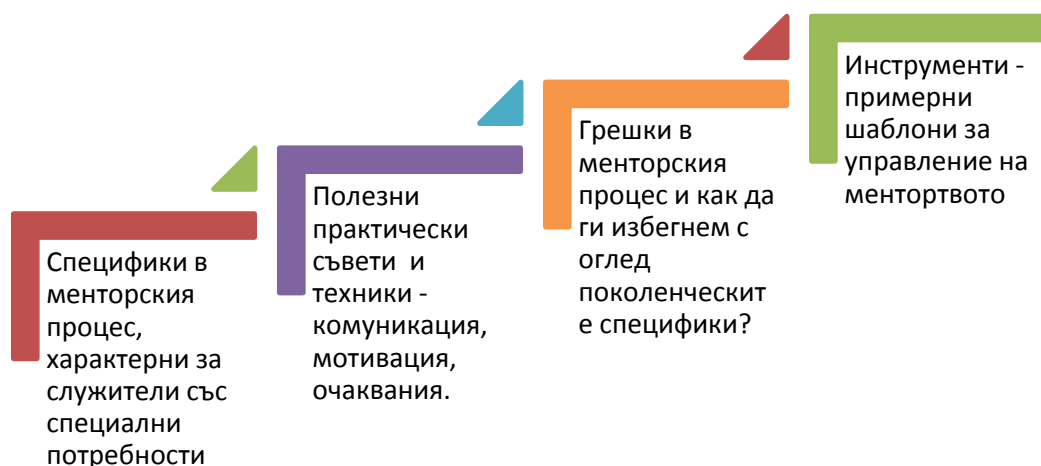
В Раздел 7.5. на настоящия наръчник на ментора, можете да се запознаете със специфики при комуникацията с представители на различни поколения.⁹²

⁹² Таблица 6: Специфики при комуникацията с представители на различни поколения.

Раздел 7. ИНСТРУМЕНТИ, ТЕХНИКИ И СЪВЕТИ ЗА ЕФЕКТИВНО МЕНТОРСТВО

Менторският процес е важна част от трансфера на знания между поколенията. В хода на неговата реализация трябва да се имат предвид някои похвати и техники, които могат да го направят по-успешен.

За тази цел ще се спрем на някои основни техники, които ще подобрят комуникацията между ментора и подпомагания служител, ще ви дадем полезни практически съвети, които можете да ползвате от първата ви среща, както и ще ви предоставим основни инструменти за определяне на целите и дейностите на менторската връзка, форми за отзиви и информация, както и шаблони за документиране, анализиране и управление на менторството.



7.1. СПЕЦИФИКИ В МЕНТОРСКИЯ ПРОЦЕС ПРИ УЧАСТИЕ НА СЛУЖИТЕЛИ СЪС СПЕЦИАЛНИ ПОТРЕБНОСТИ

Специфики в менторския процес, характерни за служители с влошено здравословно състояние или специални потребности - уязвими групи на пазара на труда.

При участие на служители⁹³ в процеса на менторство трябва да се има предвид, че част от тях може да са с влошено здравословно състояние, което да изисква специализиран подход от страна на партньора. Различен подход се изисква в менторския процес и когато в него са включени служители със специални потребности - нарушено зрение, увреден слух и др., както и уязвими групи на пазара на труда – хора с увреждания, младежи с ниска квалификация или без професионален опит, малцинства.

Когато подпомагани служители ще бъдат младежи с увреждания, често най-добрият ментор за тях е човек, който има същото или подобно увреждане. Младите се нуждаят от положителни модели за подражание, от примери на хора, които са преодолели бариерите, за да станат успешни възрастни. Възрастните с увреждания, които са се реализирали професионално, са идеалният ресурс за младежи с увреждания. Тези ментори могат да демонстрират чрез примера си, какво е възможно, както и да помогнат на младите да се ориентират и постигнат успех.

⁹³ над 50/55 години

Въпреки това е доста трудно да се съчетаят ментор и подпомаган служител въз основа на подобно увреждане. В такъв случай трябва да се търси ментор, който е мотивиран да се изправи пред предизвикателството да работи с подпомаган служител със специални потребности, който умее да мотивира, който притежава отлични комуникационни умения и желание да помага.

Много важна е предварителната подготовка на ментора, особено като психологически подход към подпомагания служител: да го предразположи, да го мотивира и да му вдъхне увереност, че ще успее.

Менторът трябва да изгради една изключително доверителна връзка с подпомагания служител, като го насърчи да обсъждат увреждането, както и пред какви психо-социални предизвикателства го поставя даденото заболяване, уязвимата група, към която принадлежи и изобщо всеки проблем, който би бил бариера по пътя му към успешна професионална реализация.

Практически съвети към ментори на служители с влошено здравословно състояние или специални потребности, уязвими групи на пазара на труда.

- Проучете заболяването на колегата, чийто ментор ще сте, като прецените, как това заболяване би възпрепятствало комуникацията и съвместната ви работа по време на менторския процес;
- Предложете първата среща да бъде на място и в час, удобни за подпомагания служител, както и в достъпна и максимално комфортна за него среда - достатъчно уединена и тиха, за да можете да го предразположите да бъде откровен и да поставите началото на една доверителна връзка;
- Предложете алтернативни срещи в електронна среда за случаите, когато не можете да се срещнете с подпомагания служител лично;
- Създайте алтернативни формати на вашите учебни материали - например, електронни версии;
- Изградете си реалистични очаквания относно менторските ви взаимоотношения и постиженията на подпомагания служител.



Подкрепяйте подпомагания служител емоционално, като поддържате с него връзка и по теми извън чисто професионалните. Често представителите на уязвимите групи се чувстват пренебрегнати в социален план, така че поздравления за рожден ден, национални празници и др. поводи по телефона, с пощенска или електронна картичка ще се отразят благоприятно на самочувствието на подпомагания служител и ще подпомогнат мотивацията му за успех. Менторът може да насърчи подпомагания служител да прочете, примерно, статия във вестник или списание, която му се струва интересна и която да обсъдят впоследствие, като използват тази тема за основа за по-нататъшно развитие на взаимоотношенията им.

Когато говорим за менторска връзка при участие на служители с влошено здравословно състояние, трябва да имаме предвид, че служител със здравословни проблеми, който има достатъчно опит, знания и мотивация, също може да встъпи в ролята на ментор. В такъв случай, подпомаганият служител трябва да подходи максимално отговорно и с разбиране по отношение на графика на срещите им, средата, в която ще комуникират, обратната връзка, която може да получава на моменти нерегулярно, по причина на хроничното заболяване на ментора.

Електронно/онлайн менторство

Когато става въпрос за менторство на хора с увреждания или влошено здравословно състояние, пречките, свързани с транспорта, географското разстояние и здравето, могат да попречат на менторския процес. Например, координирането на лични срещи може да е трудно, ако менторът или подпомаганият служител се придвижват трудно или се налага понякога да работи от къщи поради естеството на заболяването си.



В тези случаи може да се използва електронно/онлайн менторство. То включва използването на имейли, чатове, социални медии като Facebook, Twitter, Instagram, видеоконферентни връзки.

Електронното/онлайн менторство може да предложи няколко предимства в сравнение с традиционните менторски модели лице в лице

Тези предимства включват следното:

- Електронната комуникация премахва транспортните, географски или здравни пречки;
- Използването на ИКТ насърчава независимостта и находчивостта, премахва бариерите, които понякога личните срещи поставят;
- Онлайн менторството може да бъде по-лесен вариант за ментори, които не са в състояние да поемат ангажимента за срещи лице в лице;
- Асинхронните средства за комуникация, като имейл и месинджър, позволяват менторството да се извършва по всяко време, което е удобно на ментора и подпомагания служител.

7.2. КАК ДА ИЗГРАДИМ ЕФЕКТИВНА КОМУНИКАЦИЯ МЕЖДУ МЕНТОР И ПОДПОМАГАН?

Техниките, които помагат на ментора и подпомагания служител да изградят ефективна комуникация.



Активно и ефективно слушане. Менторите се нуждаят от добри умения за слушане.

„**Активното слушане** включва цялостното вербално и невербално реагиране на приемащата информация, като той не само слуша, а се опитва да разбере, уточни, изясни, провери и да вникне в смисъла на чутоето.“⁹⁴

При активното слушане събеседниците се опитват да разберат, какво има предвид човекът отсреща и при необходимост изясняват, дали са разбрали правилно, като това включва и разбиране на подтекста – чувствата и емоциите, които изпитва събеседникът в дадения момент. Способността да се поставиш на мястото на другия се нарича емпатия, която е в основата на активното слушане. Тя се отнася и до умението за изслушване без осъждане на различията, с чувство на добронамереност и толерантност, приемайки събеседника такъв, какъвто е, давайки обратна връзка с думи, с езика на тялото, усмивка и пр. В този смисъл активното слушане с проява на емпатия е изключително важно в междугенеационния екип.

⁹⁴ „Наръчник за управление на поколенческите различия“ - Проект BG05M9OP001-1.051- 0006 „Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните генерации, с цел насърчване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“

Ефективното слушане означава да се концентрираш, за да можеш да „поемеш“ всички послания – какво се казва, как го казват и какво не казват.

Използване на отворени въпроси:



Менторството означава да накарате човек да бъде откровен и да говори повече, тъй като това често води подпомагания служител до намиране на собствени решения. Менторството не означава да говори изключително менторът и да предоставя на подпомагания служител всички отговори. Подпомаганият служител има нужда от подтикване, за да отключи мислите си, чувствата, стремежите, целите, ценностите и приоритетите си. Менторът може да използва въпроси като: „Можете ли да разкажете повече за това?“ или „Кажете ми повече за това“.

Понякога насочващите въпроси трябва да бъдат доста деликатни, като: "Имате ли нещо против да попитам?" Добавянето на повече и по-добри въпроси добавя стойност към менторския разговор.

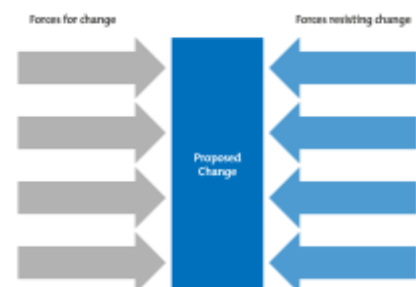
Организиране на информацията под формата на диаграма/ Начертаване на информацията.



Използването на диаграми за организиране на информацията е полезна техника в менторския процес. Запишете проблема или темата, които се нуждаят от проучване в центъра на страницата. След това запишете проблемите, свързани с централната тема, и ги поставете на картата като клони, излизащи от централната тема. Всеки от тези свързани проблеми може да бъде изследван и разработен по същия начин. Получената мисловна карта може да се използва, за да се оцени, кои идеи са най-важни и си струва да се преследват първо и кои са по-малко подходящи за ситуацията. Това може да бъде полезна техника за подпомагания служител, който има затруднения да вижда пътя си напред и е особено приложимо, когато подпомаганият служител е от поколение Z, които притежават фотографска памет и запомнят много повече и по-устойчиво чрез слух, движение и картина, отколкото чрез четене, като използват нелинейно латерално, предимно образно мислене.

Анализ на факторите

Това може да бъде полезна техника за разглеждане на аргументите за и против даден курс на действие. Планът или предложението се записват в три колони. Благоприятните фактори са изброени в първата колона; неблагоприятните фактори са изброени в последната колона. Чрез извършване на анализа можете да планирате да подсилите факторите, подкрепящи даден курс на действие и да намалите въздействието на противоположните фактори. Използването на линии, цвят и дори рисунки при анализа на факторите може да бъде полезно за разкриване на някои надежди и страхове или недооценени силни страни.



7.3. КАК ДА ИЗГРАДИМ ЕФЕКТИВНА МОТИВАЦИЯ НА ПОДПОМАГАНИЯ СЛУЖИТЕЛ?

Личностен профил на качествата на подпомагания служител

Това може да помогне, когато менторстваият страда от ниско самочувствие. Искането на ментора да изброи личните си качества може да повиши увереността на подпомагания служител. Последващо упражнение може да бъде да насърчи наставявания да помоли двама приятели да опишат, как го виждат. Ако техните мнения не съвпадат с това на подпомагания служител, може да ги насърчите да изяснят, защо е така.



Използване на минал успех на подпомагания служител

Когато подпомаганият служител е в състояние, в което не вижда изход и се чувства обезверен, можете да го помолите да си припомни ситуация, в която се е чувствал успешен или горд с някакво постижение. След това помогнете на подпомагания служител да идентифицира факторите, допринесли за това постижение и чувството му за благополучие. Накрая проучете, как някои от тези фактори могат да бъдат включени в настоящата ситуация.

Добра практика: Тази техника успешно може да се прилага в случаи, когато менторът е по-млад от подпомагания служител: например, ментор от поколение Y или Z менторства представител на поколения X или T.



Накарайте подпомагания служител да се почувства значим и оценен, да повярва в собствените си сили, като го върнете към най-успешните години от професионалния му път и като го включите в дейности, в които той ще може да приложи знанията и опита си, натрупани през годините.

Сценарии за кариерно развитие.

Това е по-дългосрочна техника, която може да формира основата за поредица от срещи. Менторът написва писмено или схематизира до три различни визии за кариера, като взема предвид целите и способностите на подпомагания служител, както и ограниченията и възможностите, които са налице.



Менторът може да насърчи подпомагания служител да добави реалистични времеви графици и да бъде готов да се придвижва между различните версии, вместо да се придържа твърдо към една, така че провалът, при определени препятствия, да няма толкова голямо въздействие. След време от този процес може да се очертае една ясна кариерна пътека.

Идентифицирането на малки стъпки към по-големи цели може да бъде от голяма полза.

7.3.1. ПРАКТИЧЕСКИ СЪВЕТИ ЗА МЕНТОРИ В ПРОЦЕСА НА МЕНТОРСТВО

1. Изяснете очакванията и на двете страни.

Споделете с ментора си, какво се надявате да получите от менторството. В същото време, попитайте вашия ментор, той какво очаква от вас. Много ментори просто искат да помогнат на някого, тъй като самите те са се възползвали от ментор, но може да има нещо, с което и вие да им помогнете, като в самото начало трябва да изясните, дали става въпрос за двупосочна връзка.



Посочете целите и дейностите, които ще помогнат на подпомагания служител да ги постигне. Дефинирайте график, като отбележите, че при промяна на ситуацията ще бъдете достатъчно гъвкави, за да променяте дейности, срокове и др.

2. Уточнете, как ще се осъществява комуникацията (логистиката).

Вземайки предвид графика на двете страни, уточнете, дали ще се срещате на живо или ще комуникирате по телефона, по мейла, чрез видео или ще осъществявате смесен тип комуникация, както и колко често ще се провеждат срещите ви.

Ако поколения Т и Х предпочитат по-традиционните начини на комуникация – лични срещи, телефонни разговори, в краен случай имейли, то поколенията Y и Z държат да комуникират чрез директни чатове и месинджъри, чрез видеоконферентни връзки и в социалните мрежи.

3. Уточнете графика на срещите.

Уточнете, колко често ще се срещате и по какъв график – един път в седмицата, два пъти в месеца, в кой ден от седмицата. Ако не можете да фиксирате ден, уточнете, колко рано можете да планирате следващата среща.

4. Уважавайте времето на другия.

Явяването на насрочени срещи навреме и придържането към дневния ред и договореното време също са начини да уважите времето на другия. Ако ви възникне неотложен ангажимент, веднага уведомете другата страна, като се извините и предложите алтернативен ден за среща.

5. Бъдете гъвкави.

Промяната на графика в зависимост от ангажиментите и на двете страни, умението да се променят краткосрочни цели и задачи, дейности и срокове е изключително важно в условията на динамичната среда, в която живеем. И менторът, и подпомаганият служител трябва да бъдат достатъчно гъвкави и да могат да ги променят, когато е необходимо.

6. Опознайте се.

Част от изграждането на доверие е опознаването. Отделяйте време на всяка менторска среща, за да се съсредоточите не само върху бизнеса, но и да се опознаете лично. Ако знаете повече за вашия подпомаган служител, това ще ви помогне да общувате по-добре, ще се породят нови идеи, как можете да си сътрудничите. Опознаването на подпомагания служител ще ви помогне да работите по-ефективно.



7. Бъдете откровени.

Бъдете честни и откровени, както по отношение на поставените цели, така и по отношение на методите за тяхното постигане. Ако подпомаганият служител не се чувства комфортно с някой от прилаганите от ментора подходи, трябва да бъде готов да сподели с ментора си, както и менторът с подпомагания служител, когато е недоволен от темпото на обучение, постигнатите резултати и др.

8. Не искайте твърде много твърде рано.

Не очаквайте и не искайте твърде много твърде рано. В началото на вашето менторство се съсредоточете върху търсенето на отговори на въпроси, които изискват по-малко подготовка или допълнителна работа. Постепенно давайте по-сложни задачи.

9. Бъдете надеждни и последователни.

Колкото по-последователни са и двете страни, толкова повече доверие ще си имат.

10. Участвайте активно.

Менторът може да покани подпомагания служител да му сътрудничи в проекти, в които той сам участва. За подпомагания служител би било изключително полезно да наблюдава на практика действията на свой ментор, да му задава въпроси в хода на работата, както и сам да участва активно.

11. Бъдете иновативни и креативни.

Както от ментора, така и от подпомагания служител се очаква да споделят идеите си, да предлагат нови дейности и упражнения, които да правят заедно.

12. Бъдете позитивни.

Менторът трябва всеки път да отбелязва работата, която подпомаганият служител е свършил и напредъка, който е постигнал, за да го стимулира и мотивира. Подпомаганият служител не трябва да забравя, че менторът предлага обратна връзка, а не критикува.



13. Върнете жеста.

Ако нещата работят и имате поразително успешно менторство, не забравяйте да го върнете. Това включва и да попитате вашия ментор как можете да му помогнете - не предполагайте, че няма какво да предложите, само защото сте по-младши.

14. Имайте план, когато нещата се объркат.

В случай, че подпомаганият служител иска да измести фокуса на менторството, а менторът не го прави; ако има промяна в ситуацията и менторът вече не отговаря на нуждите на подпомагания служител; ако просто имат личностен сблъсък - в такъв случай откровен разговор може да даде възможност и на двамата да продължат напред. В случай, че и това не сработи, подпомаганият служител трябва да се обърне към ръководителите и синдикалните дейци в организацията, които да помогнат за комуникацията между двамата или да потърсят друг ментор.

7.4. КАКВИ СА ГРЕШКИТЕ В МЕНТОРСКИЯ ПРОЦЕС И КАК ДА ГИ ИЗБЕГНЕМ?

Много компании предлагат менторски програми на своите служители. Наличието на такава програма подпомага изграждането на по-добра култура на работното място, подобрява комуникацията, развива и запазва талантите и създава високоефективен екип. За съжаление, не всяка менторска програма постига това, което си е набелязала. Когато менторството не се прилага правилно, то може да се провали, за съжаление както на ментора, така и на подпомагания служител.

Няма универсален шаблон за ефективно менторство.

Ето най-често срещаните грешки в менторската програма, които трябва да се избягват:

1. Комбинирането на ментор и подпомаган служител. Установяване на критерии за избор и съвпадение на ментори и подпомагани служители.

Съвет към ръководителите и синдикалните дейци в организациите:



Не е добра идея да комбинирате ментор и подпомаган служител произволно. Вместо това, първо трябва да определите възможните ментори във вашата компания. Обърнете се към кандидатите, за да прецените нивото им на интерес към това да станат ментори. Искате да намерите хора, които са ентузиазирани от идеята и са готови да се ангажират? След това попитайте потенциалните подпомагани служители за техните професионални интереси и дългосрочни цели и какво се надяват да получат от менторството или лично, или чрез проучване. Помислете за ясни **критерии за обединяване на различните поколения**, намерете допирните точки, интереси между тях или изbere подход, в който двете страни се допълват взаимно. Комбинирайте ментори и подпомагани служители предвид техните интереси и личности. Този вид обмислен процес на подбор увеличава вероятността връзката да бъде полезна и успешна.

2. Липсата на обучение или подготовка за ментори и подпомагани служители.

За съжаление, често срещано погрешно схващане е, че опитните служители трябва просто да знаят, как да бъдат ментори и че подпомаганите служители не се нуждаят от подготовка. Ефективните програми гарантират, че очакванията се привеждат в съответствие чрез обучение така че участниците да се възползват максимално от програмата.

Предоставянето на подходящо обучение на менторите и подготовка на подпомаганите служители определено извежда менторските програми на следващото ниво.

3. Липсата на планиране

Повечето менторски програми се провалят, защото са неадекватно структурирани. Трябва да насочваме и подпомагаме менторите и подпомаганите служители, за да бъде възможно най-успешно. Менторството не е непринудено събиране, а целенасочена и последователна работа, резултат на добре обмислен и планиран процес, в който участват и двете страни.

4. Не се отделя достатъчно време за менторския процес.

Когато офисът е зает, менторската дейност често е първото нещо, което се изтласква от графика на всички. И ако остане на заден план твърде дълго, има шанс в крайна сметка да бъде напълно забравена. За да осигурите успеха на вашата менторска програма, помолете участниците да направят връзката приоритетна. Насърчете ги да поставят датите на срещите в календарите си и да се отнасят с тях като със задължителни събития.



Помислете за отделяне на част от бюджета на вашия отдел, за да поемете работните обеми на ментора и подпомагания служител, когато те са част от менторския процес.

5. Липсата на поддръжка и участие на старшите ръководители

Добрата програма за менторство трябва да се следи във времето. Интересувайте се как върви връзката и какво може да направи ръководството, за да я направи по-успешна. Също така имайте предвид, че нуждите и очакванията на подпомаганите служители могат да се променят. Когато това се случи, помогнете им да прекратят настоящите си връзки и да намерят някой друг,

който може да бъде ментор в кариерата им. Менторската програма е ценен актив за професионалистите, независимо къде се намират на кариерната стълбица.

Помогнете на вашите служители да се възползват максимално от своите менторски взаимоотношения и наблюдавайте както новите служители, така и старшият персонал как стават по-силни, по-способни и по-доволни от работата си.

6. Третиране на менторството като еднопосочна връзка



Менторството не е монолог, при който менторите дават мъдри съвети, а подпомаганите служители си водят записки. Ефективното менторство е диалог, в който подпомаганите служители често предлагат ценни прозрения и информация и на своите ментори. Вашата програма за менторство може да прокара тази концепция допълнително, като въведе обратното менторство, когато младши член на персонала действа като ментор на някой по-опитен. Това често се използва, за да се подпомогнат възрастните служители да подобрят своите ИТ умения в общуването в социалните медии.

7. Резултатите не са ясно дефинирани и проследими.

Както качествените и количествените мерки, така и целите на процеса и резултатите трябва да бъдат ясно установени, съгласувани и измерени, за да се оцени успехът на програмата.

7.4.1. СПЕЦИФИКИ И ТРУДНОСТИ, ХАРАКТЕРНИ ЗА РАЗЛИЧНИТЕ ПОКОЛЕНИЯ

Наратко ще споменем някои трудности при общуването и взаимодействието, които са характерни за различните поколения и които ще насочат в правилната посока усилията ви.

ПОКОЛЕНИЕ	Специфики и трудности
<p data-bbox="236 1025 450 1075">Поколение Т - родени в периода преди 1964 г.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Скептични са; • Трудно разбират по-младите поради различията в изразните средства и символи, както и поради втвърдените си възгледи и множеството предразсъдъци; • Традиционалисти са, дори консервативни - държат на конвенционалните инструменти за комуникиране - „лице в лице“, по телефона; • Стилът им на общуване не е нито динамичен, нито лаконичен; • Склонни са да наблюдават и генерализират, да бъдат осъдителни спрямо хората с различни гледни точки; • Имат предразсъдъци и стереотипни нагласи, които трябва да бъдат преодолени стъпка по стъпка; • Усвояват информацията по-бавно. <p>Съвет: Бъдете търпеливи с тях, покажете уважение. Уверете ги, че ще разчитате много на техния опит, въвлечете ги в дейности, в които те могат да го приложат на практика.</p>
<p data-bbox="236 1635 450 1684">Поколение X - родени в периода 1964 г. – 1979 г.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Недоверчиви са; • По-проблемни са в сравнение с Т и Y по отношение на разбирателството с другите и най-вече с по-младите, като ги смятат за емоционално незрели, мързеливи и безотговорни; • Индивидуалисти, които са склонни понякога агресивно да отстояват интересите си, което често е в основата на конфликти в разнородни по възраст екипи; • Не са склонни към полагане на повече усилия от необходимото, особено ако не са възмездени;



	<ul style="list-style-type: none">• Не са склонни да правят компромиси, да проявяват разбиране и да подпомагат другите;• Ценят личното си свободно време и не са с нагласата да „отговарят“ по всяко време на съобщения. Съвет: Постарайте се да спечелите доверието им. Бъдете уверени, като ги накарате да повярват, че вие сте правилният човек за това партньорство.
<p>Поколение Y – родени в периода 1980 г. – 1992 г.</p> 	<ul style="list-style-type: none">• Смятат по-възрастните за скучни, бавни, консервативни и изоставащи от темповете в развитието на света;• Със завишена самооценка са;• Считат се за перфекционисти и очакват съвършено изпълнение от другите, което често е причина за конфликти в мултигенерационните екипи;• Обичат да са в центъра на вниманието. <p>Съвет: Бъдете точни, коректни, последователни – такива, каквито те очакват да бъде техният ментор. Разчитайте на тяхната целенасоченост и методичност.</p>
<p>Поколение Z – родени в периода 1993 г. – 2001 г.</p> 	<ul style="list-style-type: none">• Обичат да комуникират основно със свои връстници, най-вече заради средствата, които ползват и начина, по който ги ползват - с множество съкращения, реализирани с езикови, графични, числови знаци, емотикони;• Не са склонни да правят компромиси;• Концентрират се за много къс интервал (около 8 секунди на единица информация);• Бързо се отегчават и губят интерес. <p>Съвет: Постарайте се вашето партньорство да бъде равнопоставено. Уверете ги, че много разчитате на на творческия им подход, свежи идеи и новаторство.</p>

Таблица 7: Специфики при комуникацията с представители на различни поколения⁹⁵

7.5. ИНСТРУМЕНТИ - ПРИМЕРНИ ШАБЛОНИ ЗА ДОКУМЕНТИРАНЕ, АНАЛИЗИРАНЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА МЕНТОРСТВОТО

ПРИЛОЖЕНИЕ 3: БЛАНКИ ЗА ДОКУМЕНТИРАНЕ НА МЕНТОРСТВОТО

1. СПОРАЗУМЕНИЕ ЗА МЕНТОРСТВО
2. ЕВРОПЕЙСКИ ФОРМАТ НА АВТОБИОГРАФИЯ
3. ПЛАНИРАНЕ НА МЕНТОРСКА СРЕЩА
4. МЕНТОРСКА СРЕЩА - ЦЕЛИ, ДЕЙНОСТИ И ОЧАКВАНИЯ

ПРОЛОЖЕНИЕ 4: ФОРМА ЗА САМООЦЕНКА НА ПОДПОМАГАНИЯ СЛУЖИТЕЛ

ПРИЛОЖЕНИЕ 5: ФОРМА ЗА ОЦЕНКА НА МЕНТОРА

⁹⁵ Наръчник за управление на поколенческите различия, Раздел 1. Ефективно общуване в мултигенерационен екип и управление на поколенческите конфликти, стр. 63

Раздел 8. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Менторството е висша степен на професионализъм, компетентност и съпричастност.

Динамиката на съвременния свят, в съчетание с периодите на кризисни явления, предполагат решителни мерки за привличането и задържането на таланти в организацияте. Новите реалности налагат промяна в политиките и стратегиите за развитие на човешките ресурси в организацияте и използването на гъвкави инструменти за трансфер на знания, умения и практически тънкости за покриване на професионалните стандарти. Именно при екстремни условия, мениджърите осъзнават, че компетентните и опитни служители са незаменими. Те могат да проявят находчивост в решаването на критични въпроси и да разгърнат неподозирани заложи, умения и познания.

Талантите, като човешки капитал, се надграждат, развиват, усъвършенстват в процеса на работа. Възрастовото многообразие и солидарността между поколенията са уникален потенциал, корпоративен актив на организацията, създаващ добавена стойност и конкурентно предимство. Тук идва мястото на обученията, и в частност на един от най-ефективните инструменти за обучение на работното място – менторството.

Програмата за менторство на работното място, базирано на междупоколенческият подход, осигурява мобилизиране на енергия и ресурси в подкрепа на по-млади служители от по-възрастни, и обратно. Някои инициативи привличат възрастни като ментори, а в други, по-младите служители могат да бъдат ментори на по-възрастните си колеги. Всички тези програми осигуряват възможности за хора от различни поколения да споделят знания и умения, да увеличат своята отговорност към работата си и ангажираност към постигане на целите на организацията.

Прилагането на менторска програма в организация може да съхрани експертизата и да ангажира служителите от различни поколения със стратегията, мисията и целите на организацията. За ръководителите и синдикалните дейци предимствата от прилагането на успешна и ефективна програма за менторство са не само по-високи резултати, но и по-голям успех в привличането, развитието и задържането на таланти.

Менторството на работното място, с отчитане на специфичните особености на различните поколения, е ефективен инструмент, който осигурява ангажираност, фокус и мотивация, необходими за постигане на целите на организацията, като:

- Създава култура на обучение. Менторството на работното място създава фирмена култура, която цени обучението и развитието. Служителите знаят, че в тяхното бъдеще се инвестира.
- Насърчава личностното и професионалното развитие. Назначаването на ментор наточен със задачата да подпомага и подкрепя, създава безопасно място за обучение на служителите, те могат да рискуват, да правят грешки. По този начин се развива и култура на иновации.
- Намалява стреса и безпокойството. Менторът на работното място е човек, към когото винаги биха могли да се обърнат за насоки и подкрепа.
- Увеличава удовлетвореността от работата. Връзката с ментор влияе положително на удовлетвореността от работата на новите служители. Менторството осигурява положителна среда, водеща до повишена удовлетвореност от работата.

- Повишава ангажираността на менторите. Служителите, ангажирани като ментори, развиват по-висока удовлетвореност от работата си и повишена ангажираност към организацията като цяло.
- Намалява разходите за обучение. Според проучвания менторството е оценено като най-ефективния метод на обучение на работното място. А цената му е минимална. Служителите, на които са били назначени ментори, могат в бъдеще да приемат ролята на ментор и да прилагат успешно придобития опит от менторските взаимоотношения.

Вярваме, че наръчника за ментори ще подпомогне менторите, ръководителите и синдикалните дейци в организацията с предоставените идеи за техники и подходи, добри практики и практически насоки за планиране и прилагане на програма за менторство на работното място, съобразена със специфичните особености на различните поколения, организационна култура на приобщаване на нови служители, ефективното общуване в екип, мотивацията и ангажирането на представителите от различни генерации с целите на организацията.

Пожелаваме Ви успех в планирането и прилагането на менторска програма във Вашата организация, фокусирана върху ефективното използване на различията между поколенията с цел постигане на стратегическите цели на организацията!

Раздел 9. ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ

1. Методология за наставничество на служителите в държавната администрация, Проект „Подобряване на УЧР политиката в ДА“ септември 2008 г.
2. MENTORING BETRIEBE & ÄLTERE ARBEITSKRÄFTE: Möglichkeiten und Potenziale für die regionale Wirtschaft im Schneebergland, erstellt im Rahmen des EU-Projektes: „Active Ageing – Interregionale Zusammenarbeit zur Förderung von Active Ageing in Pilotregionen in Österreich und Ungarn“, 2014
3. ESTIMATING THE PROVISION OF BUSINESS MENTORING, A report by GHK Consulting Ltd, Department for Business, Energy & Industrial Strategy, SEPTEMBER 2012, www.bis.gov.uk
4. Establishing Mentoring in Europe, Strategies for the promotion of women academics and researchers, 2008, <http://www.eument-net.eu>
5. Постигане на европейско пространство за образование до 2025 г. и приспособяване на образованието и обучението към цифровата ера, Брюксел, 30 септември 2020 г.
6. Elements of Effective Practice for Mentoring, RESEARCH-INFORMED AND PRACTITIONER-APPROVED BEST PRACTICES FOR CREATING AND SUSTAINING IMPACTFUL MENTORING RELATIONSHIPS AND STRONG PROGRAM SERVICES , 2015, www.mentoring.org
7. MENTORING 101, Tools, tips and techniques to being an effective mentor, <https://hr.smcgov.org/career-development-resources>
8. Mentoring: effective methods and styles Dr. Farnaz Namin-Hedayati Ph.D., <http://www.centerforworklife.com/services-2/the-ownerexecutive-playbook/executive-coaching/>
9. A Guide to Mentoring Across Generations by Alan Hatton-Yeo and Scott Telfer, The Scottish Centre for Intergenerational Practice, 2008, www.scottishmentoringnetwork.co.uk/uploads/documents/Evaluationresourcepack.pdf
10. EMIL (2018), What is intergenerational learning, 16 March 2018, Beth Johnson Foundation - United Kingdom. <http://www.emil-network.eu/what-is-intergenerational-learning/>
11. Мариета Иванова, 5 качества, които трябва да притежава един добър ментор, 2014г, <https://www.bgonair.bg/a/6-life/30229-5-kachestva-koito-tryabva-da-pritezhave-edin-dobar-mentor>
12. The Mentoring Manual, IBP Guide to Mentoring for all program participants Produced by The Institute for Broadening Participation, 2012, www.pathwaystoscience.org/edit [www/manual.asp](http://www.manual.asp)
13. Randstad, Gen Z: How To Engage Your Youngest Workers, <https://rlc.randstadusa.com/for-business/learning-center/employee-engagement/gen-z-how-to-engage-your-youngest-workers>
14. Наръчник за управление на поколенческите различия, 2020г разработен в рамките на настоящия проект: Проект BG05M9OP001-1.051- 0006 „Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения, с цел насърчване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“,
15. Адаптирано по Ерика Андерсън, публикация във Forbes; <https://www.bgonair.bg/a/6-life/30229-5-kachestva-koito-tryabva-da-pritezhave-edin-dobar-mentor>
16. Проект BG05M9OP001-1.051- 0006 „Съвместни действия на социалните партньори за адаптиране на работната среда към специфичните възрастови потребности на различните поколения, с цел насърчване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“, в изпълнение на дейност 1.3. „Изследване на поколенческите характеристики на работната сила в България“ <https://activeageing.bia-bg.com/bg/analyses/generations/>
17. Enhancing Adult Motivation to Learn, Raynond J. Wlodowski and Margery B. Ginsberg (1985)

18. Adult Education Principles in a Teacher Mentoring, Debra Jean Winans, University of Southern Mississippi, Spring 5-2008,
<http://aquila.usm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2288&context=dissertations>
19. 5-important-steps-mentoring-process , <https://mentorloop.com/blog/5-important-steps-mentoring-process/>, последно достъпен 2020 г.
20. Моделът GROW е разработен през 80-те години от Греъм Александър, Алън Файн и сър Джон Уитмор., <http://ecomentor.itee.radom.pl/mod/book/view.php?id=94&chapterid=73>
21. The 5W Lasswell's Communication Model as a Training Tool,
<https://core.ac.uk/download/pdf/154554528.pdf>, <https://www.cstraininguk.co.uk/single-post/2017/03/20/introduce-ted-questions-into-your-coaching>, последно достъпен 2020 г.
22. Roszkowski, M. and Badmus, P. (2014) Mentee's Interest in becoming a Peer Mentor as a Function of Perceived Quality of the Mentorship Experience. International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring. Feb2014, Vol. 12 Issue 1, p123-137

Раздел 10. СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ И ФИГУРИТЕ

Фигура 2. Източници на данни за анализиране на потребностите от обучение	48
Фигура 3. Планиране на менторска програма	50
Фигура 4. Примерни въпроси за определяне на целите на програма за менторство в организация	51
Таблица 1: Менторите от различни поколения	54
Фигура 5. Фасилитиране на дискусии при подготовката на ментори	55
Фигура 6. Примерни показатели за оценка на програма за менторство	59
Фигура 7. Модел Къркпатрик (Kirkpatrick) приложен към менторска програма на четири нива	60
Фигура 8. Къде е мястото на менторството?	65
Таблица 2: Модел на Ричард Фелдър и Линда Силвърман с четири измерения на стиловете на учене.	71
Таблица 3: Принципи на андрагогиката	79
Фигура 9: Пирамида на ученето.	88
Фигура 10. Четирите етапа на менторския процес	90
Таблица 4. Контролен списък с дейности за насочване на ментора и менторствения	93
Фигура 11. Провеждане на срещи между ментор и подпомаган служител с модела GROW .	98
Фигура 12. Идентифициране на целите на менторството с модела S.M.A.R.T.	98
Таблица 5: Спецификите за мотивация на 4-те поколения.	103
Фигура 13. Подходи за управление на конфликти	104
Таблица 6. Анкета за оценка процеса на менторство	105
Таблица 7: Специфики при комуникацията с представители на различни поколения	117

Раздел 11. ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1: КОМПЕТЕНТНОСТНО-РОЛЕВИ ПРОФИЛ НА МЕНТОР

Компетентностно-ролеви профил на ментор, прилагащ междугенерационния подход

<p>Роля на ментора</p>	<p>Менторът предава знания, умения и опит, свързани с извършваната от него работа, на подпомагания служител. Той мотивира, ангажира, насърчава, насочва, окуражава, а също така подпомага приобщаването и развитието на служител от друго поколение, взимайки предвид спецификите на неговото поколение.</p>	
<p>Основни задачи и отговорности</p>	<p>Основни задачи</p> <ul style="list-style-type: none"> Изготвяте съвместно със служителя план-график за работа и развитие (подпомагате служителя в изготвянето на личен/индивидуален план за развитие, ако има такъв) включващ конкретните задачи за изпълнение, график на срещите, начин на работа Планира дейности свързани с развитието на интересите и способностите на подпомагания служител; Заедно с подпомагания служител идентифицира потребностите и нуждите му, изяснява очакванията на всяка от страните; Регулярно обсъжда с подпомагания служител изпълнението на плана, проблемите и възможните промени; Поставя на подпомагания служител конкретни и предизвикателни задачи, свързани с постигане на заложените в плана цели; 	<p>Отговорности</p> <ul style="list-style-type: none"> Да развие потенциала и способностите на подпомагания служител, като предаде знанията и опита си в работен аспект по най-подходящ за поколението и спецификите му начин; Да запази в тайна информацията, станала му известна по повод изпълнението на менторските задължения, касаеща личността на подпомагания служител и да поддържа конфиденциалност по отношение на въпроси, свързани с менторските им взаимоотношения.

	<ul style="list-style-type: none">• Дава ясни инструкции за изпълнението на задачите, при необходимост показва и/или демонстрира правилното изпълнение на дейността;• Поддържа постоянна комуникация и провежда периодични срещи с подпомагания служител, с цел предаване на информация, знания и развитие;• Предава информация, знания, опит и т.н. на подпомагания служител;• Извършва наблюдение на дейността и поведението на подпомагания служител и анализира силните му страни, способностите му, а също и дефицитите и набелязва начини за преодоляването им;• Подпомага и подкрепя подпомагания служител в постигането на целите, вкл. предоставя насоки, дава адекватни и практически насочени съвети, подпомага подпомагания служител при възникнали трудности;• Оценява напредъка на подпомагания служител и регулярно и своевременно му/й дава конструктивна обратна връзка;• Подпомага адаптирането и въвежда подпомагания служител в спецификата на длъжността/професията, работните правила и процедури, екипа и културата на компанията;⁹⁶	
--	---	--

⁹⁶ ако целта на менторството е въвеждане на нов служител

	<ul style="list-style-type: none"> • Подпомага процесите на мотивация и активност при изпълнение на поставените задачи. • Подпомага развитието на подпомагания служител чрез насочване, съвети и подкрепа. 	
Образование и Сертификати	Препоръчително е образование в сферата, в която ще бъде развиван подпомаганият служител. Придобрита квалификация по съответната професия. Изискуеми професионални сертификати в областта или такива, които са свързани с успешното практикуване на менторската роля.	
Професионален опит	Успешен професионален опит, менторът да има достатъчно опит, който да бъде предаден на подпомагания служител. Минимум 2г. опит и експертиза в областта и/или професията, длъжността, изпълняваната функция, задачи. Изискването зависи от целта на менторството и от естеството на работата.	
Знания	Притежава специфична професионална експертиза и опит по отношение на дадена длъжност или определена сфера на дейност, която да предаде на подпомагания служител.	
	Познава същността на междугенерационния подход, както и основните принципи, водещи до успех в менторството с различни поколения;	
	Познава в детайли и разбира поколенческите профили на 4-те поколения служители в България, вкл. техните специфики, характеристики, доминиращи ценности, мотиви, нагласи, начин на комуникиране, на възприемане на ученето и промяната и т.н.;	
	Познава принципите на ефективната комуникация и как да комуникира с различните поколения служители, вкл. предпочитан начин на общуване на поколението (канал, изразни средства и т.н.);	
	Познава стиловете на учене и предпочитаните форми на обучение на различните поколения;	
	Познава съвременните подходи, методи, техники и инструменти за предаване на информация и обучение на възрастни.	
	Познава принципите на обучение при възрастните и приложението на андрагогическия подход;	
	Знае, как да предава ясно и структурирано информация;	

	Знае, как да определи коя информация е ключова и важна за споделяне;
	Знае, как да изгради доверие и колко е важен откритият подход, дискретността и конфиденциалността във взаимоотношенията с подпомагания служител;
	Знае, как да създаде подходяща атмосфера за протичане на ефективен менторски процес, независимо от поколението, с което работи;
	Познава кариерните пътеки и възможности в рамките на предприятието и как те вероятно ще се развият в бъдеще;
	Знае, как да използва подходящи начини, методи, подходи, за да изгради ефективни взаимоотношения в една менторска връзка.
	Знае, как да планира и организира менторския процес ефективно.
	Познава теориите и подходите за мотивация; принципите на мотивацията; мотивационните фактори и стратегии по време на учебния процес и как да се засили мотивацията за учене и развитие на подпомагания служител;
	Знае, как да формулира въпроси;
	Разбира, че предаването на знания и опит е също толкова важно, колкото и окуражаването, насърчаването, подкрепата и вдъхновяването на подпомагания служител;
	Разбира фирмената култура в предприятието, неговите ценности, корпоративната социална отговорност, начина на взаимодействие между отделните звена, организацията на процесите в предприятието, политиката и стратегиите, необходими за развитието му.
	Планира и организира ефективно менторския процес, изготвя реалистичен план-график за работа с подпомагания служител спрямо поколението му (необходимо време за навлизане в процеса, начин на работа и т.н.);
	Задава на подпомагания служител ясни и постижими цели, комуникира ги ясно и достъпно спрямо поколението;

Умения	Поставя на подпомагания служител конкретни, мотивиращи и предизвикателни задачи, свързани с постигане на заложените в плана цели;
	Дава ясни и разбираеми инструкции на подпомагания служител;
	Управлява ефективно индивидуалните срещи (дейности по планиране, график, начини за комуникация, решаване на възможни проблеми).
	Комуникира ефективно с подпомагани служители от различни поколения, взимайки предвид спецификите на поколението, вкл. използва разнообразни комуникационни канали, изразни средства и т.н.
	Умее да слуша активно и дава възможност на подпомагания служител да разбере, че има доверено лице, с което може да обсъжда всякакви трудни въпроси;
	Вслушва се с разбиране и емпатия при разговор с подпомагания служител;
	Отсява ключовата и важна информация за подпомагания служител и му/й я предава ясно, разбираемо и структурирано;
	Споделя с готовност опит, професионална експертиза, знания, идеи и полезна информация с подпомагания служител;
	Спрямо личността и поколението на подпомагания служител избира и съчетава подходящи методи, техники, инструменти и подходи за предаване на информация и обучение на възрастни (андрагогически подход);
	Обучава и предава успешно информация съобразно начина и стила на учене на поколението на подпомагания служител;
	Въвежда успешно и подпомага адаптацията на подпомагания служител във фирмата, взимайки предвид спецификите на поколението му/й ;
	Успешно прилага междугенерационния подход при работа с подпомагани служители от различни поколения;
	Използва подходящи спрямо поколението на подпомагания служител начини, методи, подходи, за да изгради ефективни взаимоотношения с него/нея, вкл. съобразява подхода си в менторската връзка спрямо спецификите на поколението на подпомагания служител;
Умее да установи силна връзка със своя подпомаган служител и използва това като катализатор за положителни промени и растеж;	

	Подпомага подпомагани служители от различни поколения в професионалното им развитие и показва одобрение от постигнатия от тях успех;
	Създава безопасна, подкрепяща среда и подходяща атмосфера за протичане на продуктивно сътрудничество и ефективен менторски процес независимо от поколението, с което работи;
	Умее да изгради доверие във взаимоотношенията с подпомагания служител, независимо от поколението му/й чрез открит, неосъждащ подход, взаимно уважение, честност, отговорност, коректност, тактичност и дискретност;
	Спазва конфиденциалност и поверителност по отношение на лични въпроси и дискутирани теми с подпомагания служител. Прилага принципите на етично поведение и общуване в хода на менторския процес;
	Умее да проявява безпристрастност, съпричастност и разбиране спрямо подпомагани служители от различни възрастови групи;
	Демонстрира толерантност към възрастови, културни, личностни и социални различия;
	Предоставя възможност на подпомаганите служители да обсъждат работни проблеми, да споделят мнения и идеи, като създава условия за това да бъде достъпен/а и на разположение;
	Умее да носи отговорност, спазва поетите към подпомагания служител ангажменти и изпълнява обещаните действия;
	Мотивира подпомагания служител спрямо доминиращите мотиви на поколението му/й;
	Правилно и точно определя, оценява и контролира своите собствени емоции и тези на подпомагания служител;
	Умее да окуражава, насърчава, подкрепя и вдъхновява подпомагани служители от различни поколения;
	Умее да насочва в правилната посока подпомагания служител и да предоставя полезни и практически ориентирани съвети;
	Адаптира ефективно опита, знанията, уменията и компетенциите си спрямо нови ситуации възникващи при подпомагания служител и му/й дава адекватни насоки и съвети;
Умело демонстрира вяра и увереност в правата и участието на различни поколения в менторския процес;	

	Умее да насърчава и вдъхновява, но чрез ентузиазизирано убеждаване, личен пример, а не със сила.
	Умее да дава конструктивна обратна връзка на подпомагания служител;
	Подобрява и развива постоянно уменията си за комуникация, убеждаване, мотивиране на другите, предотвратяване и решаване на конфликти;
	Повишава самостоятелно и в организирани форми професионалната си квалификация и умения.

Наименование на компетенцията	Дефиниция	Поведенчески индикатори
Професионална експертиза	Използва професионална експертиза, основана на задълбочени познания, практически опит и изградени умения в съответната област. Стреми се към непрекъснато професионално усъвършенстване и развитие. Активно следи и се информира за новостите в професията, стандартите за компетентно изпълнение и добрите практики. Ползва се с името на експерт и доказал се в практиката професионалист.	Поддържа професионалните си знания и умения в крак с актуалните тенденции в експертната сфера и прилага необходимото ниво на познания и умения за изпълнение на задълженията си.
		Чрез професионалното си представяне посреща и надхвърля очакванията/критериите за отлично изпълнение на съответната позиция.
		Успешно се справя с нововъзникнали или сложни проблеми, които не могат да бъдат решени с традиционните методи и подходи.
		Активно проучва и оползотворява възможности да усвоява нова информация, нови технологии, водещи практики в областта, да се обучава и самоусъвършенства.
		Адаптира ефективно опита, знанията, уменията и компетенциите си спрямо нови ситуации възникващи при подпомагания служител и му/й дава адекватни насоки и съвети.

Наименование на компетенцията	Дефиниция	Поведенчески индикатори
Активно слушане	Събира ефективно информация, като слуша събеседника си с разбиране, демонстрира интерес към казаното, окуражава го да изрази мнението си, без да го прекъсва. Обобщава и изяснява това, което е възприел/а, за да се увери, че е разбрал/а правилно събеседника си.	В разговор с подпомагания служител проявява търпение и изслушва внимателно предоставената информация, така, че той/тя да разбере, че има доверено лице, с което може да обсъжда всякакви трудни въпроси и да се чувства комфортно.
		Успешно установява интересите и нуждите на подпомагания служител като слуша активно.
		Перифразира думите на подпомагания служител, за да осигури споделено разбиране на представяната информация и да добие представа за емоционалното му/й състояние.
		Вслушва се с разбиране и емпатия, като потвърждава с думи, жестове и знаци, че слуша и разбира подпомагания служител;
		По време на разговор следи невербалните сигнали на подпомагания служител като чрез тях допълва информацията, която получава.
		Слуша активно подпомагания служител като демонстрира искрен интерес към казаното и го окуражава да изрази мнението, притесненията и/или идеите си.

Наименование на компетенцията	Дефиниция	Поведенчески индикатори
Предоставяне на обратна връзка	Предоставя своевременна конструктивна обратна връзка по ефективен начин, като прецизно подбира подходящия момент, така че	Извършва системно наблюдение на дейността и поведението на подпомагания служител и обективна оценка за напредъка му/й по подходящ за възприятията на поколението начин;
		Предоставя своевременна конструктивна обратна връзка, като взема предвид спецификите на поколението на подпомагания служител, с когото работи.

	събеседникът да има нагласата да я получи и разбере правилно.	Дава коректна обратна връзка, като се фокусира върху поведението и конкретното представяне, избягвайки обобщения за личността на подпомагания служител.
		Предприема активни действия за въвличане на подпомагания служител в процеса на съвместно изграждане на стратегия за развитие и подобрене, като му/й помага съвместно да дефинират необходимите действия за постигане на желаната промяна.
		Споделя открито и с уважение своето виждане относно способностите, силните и слабите страни на подпомагания служител, идентифицира области и начини за подобрене в неговото/нейното професионално представяне или поведение.
		В случай, че забележи области за подобрене в начина на работа на подпомагания служител, му/й ги посочва по позитивен начин и дава предложения за оптимизация.

Наименование на компетенцията	Дефиниция	Поведенчески индикатори
Осигуряване на методическа помощ и обучение	Предоставя инструктажи и осъществява обучение, като адаптира точно съдържанието и начина на представянето му съобразно нивото на обучаемите.	Спрямо личността и поколението на подпомагания служител избира и съчетава подходящи методи, техники, инструменти и подходи за предаване на информация и обучение на възрастни (андрагогически подход)
		Обучава и предава успешно информация спрямо начина и стила на учене на поколението на подпомагания служител;
		Проявява готовност да подпомага нови колеги или такива с по-малко опит за успешното им навлизане в работата.
		Въвежда успешно и подпомага адаптацията на подпомагания служител във фирмата, вземайки предвид спецификите на поколението му/й ;

		<p>Спрямо плана за работа с подпомагания служител провежда периодично обучения и инструктажи за повишаване на квалификацията му/й.</p> <p>Дава ясни и разбираеми инструкции за изпълнението на задачите, при необходимост показва и/или демонстрира правилното изпълнение на дейността.</p>
--	--	---

Наименование на компетенцията	Дефиниция	Поведенчески индикатори
Споделяне на знания и опит	Допринася за постигане на общите цели и развитието на членовете на екипа или организацията, като предава своя опит и знания по разбираем и достъпен начин.	Отсява ключовата и важна информация, която е важна за подпомагания служител (според интересите и целите му/й) и му/й я предава ясно и достъпно;
		Предава своя опит и знания по разбираем начин, като използва успешно разнообразни комуникационни канали, адаптира стила си на изказване и изразните си средства спрямо поколенческите специфики на подпомагания служител.
		Споделя открито и с готовност професионална експертиза, знания, идеи, мнения, своите професионални успехи или неуспехи и полезна информация с подпомагания служител, като подкрепя всичко това с примери и опит от практиката си.
		Споделя целенасочено опит и знания с подпомагания служител по подходящ за поколението начин, като адаптира информацията и взема предвид предварителните знания, опита на подпомагания служител и степента на детайлизиране, която му е необходима.
		Съдейства активно на подпомагания служител при изпълнението на затрудняваща го задача, показва решения за изход от ситуацията, като се базира на подходящи примери от практиката и опита си.

		<p>Предава информация, знания и опит на подпомагания служител, като поддържа постоянна комуникация и провежда периодични срещи с него/нея.</p> <p>Споделя опит, натрупан чрез личния си живот, особено по въпроси, които са или може да са от полза за подпомагания служител.</p>
--	--	---

Наименование на компетенцията	Дефиниция	Поведенчески индикатори
Изграждане на доверие	Създава готовност в хората да разчитат на него/нея в конкретни ситуации, да възприемат и следват предложените идеи, да вземат решение, да поемат рискове и предприемат конкретни действия на основата на дадената им информация и обещани последствия. Изгражда доверие, стъпка по стъпка, чрез демонстриране на откритост и добронамереност, отговорно отношение, предоставяне на коректна и достоверна информация, чрез доказан професионализъм, последователност в действията, принципност, справедливост и искрена загриженост за интересите и чувствата на хората.	Изгражда доверие във взаимоотношенията с подпомагания служител, независимо от поколението му/й чрез открит, неосъждащ подход, взаимно уважение, честност, отговорност, коректност, тактичност и дискретност.
		Прилага принципите на етично поведение в менторската връзка, като спазва конфиденциалност и поверителност по отношение на лични въпроси и дискутирани теми с подпомагания служител.
		Изгражда доверие, чрез принципно и отговорно отношение и като спазва поетите към подпомагания служител ангажменти, демонстрира последователност в действията и изпълнява обещаното.
		Изгражда доверие, стъпка по стъпка, чрез предоставяне на коректна и достоверна информация и демонстриране на професионализъм и точност в менторските взаимоотношения.
		Изгражда и насърчава взаимното доверие и уважение чрез диалогично и равнопоставено отношение.
		Изгражда доверие чрез демонстриране на откритост, добронамереност и искрена загриженост за интересите и чувствата на подпомагания служител.

Наименование на компетенцията	Дефиниция	Поведенчески индикатори
Толерантност	Проявява търпимост, разбиране и приемане на различията, пълно зачитане на другите, на техните идеи, практики или убеждения, независимо дали се различават от неговите/нейните.	Умело демонстрира вяра и увереност в правата и участието на различни поколения в менторския процес.
		Демонстрира толерантност, като проявява безпристрастност, съпричастност и разбиране спрямо подпомагани служители от различни възрастови групи.
		Зачита различията, които са характерни за отделните поколения подпомагани служители, като проявява търпимост, разбиране и приемане на мнението на другите.
		Показва толерантност към различните поколения чрез отвореността си за други гледни точки, признаване на силните страни на подпомаган служител от друго поколение и възприемането на нови идеи и начини на „правене на нещата“.
		Отнася се с уважение и безпристрастност при работата си с подпомагани служители от различни поколения, интересува се от мнението им.
		Независимо от собственото си мнение, дава спокойствие на подпомагания служител като показва, че разбира неговата/нейната гледна точка.
		Подхожда с емпатия и личен пример, вместо да покровителства и назидава служителя заради различията му/й

Наименование на компетенцията	Дефиниция	Поведенчески индикатори
Емоционална интелигентност	Правилно и точно определя, оценява и контролира своите собствени емоции и тези на другите, като	Правилно и точно определя, оценява и контролира своите собствени емоции и тези на подпомагания служител
		Разчита невербалните сигнали на негативни емоции на другата страна.

	изгражда ползотворни междуличностни взаимоотношения.	Запазва спокойствие и присъствие в трудни моменти и избягва да се поддава на моментното раздражение
		Полага усилия да разбере емоциите и нагласите на подпомагания служител, независимо колко различен е той/тя
		Направлява и съветва, без да е снизходителен.

Наименование на компетенцията	Дефиниция	Поведенчески индикатори
Изграждане на менторска връзка	Успешно изгражда менторска връзка и взаимоотношения с подпомагани служители служители, независимо от техните различия, специфики и характеристики.	Успешно прилага междугенерационния подход при работа с подпомагани служители от различни поколения.
		Използва подходящи спрямо поколението на подпомагания служител начини, методи, подходи, за да изгради ефективни взаимоотношения с него/нея, вкл. съобразява подхода си в менторската връзка спрямо спецификите на поколението на подпомагания служител.
		Ефективно установява силна връзка със своя подпомаган служител и използва това като катализатор за положителни промени и растеж.
		Предоставя възможност на подпомаганите служители да обсъждат работни проблеми, да споделят мнения и идеи, като създава условия за това да бъде достъпен/а и на разположение.
		Създава безопасна, подкрепяща среда и подходяща атмосфера за протичане на продуктивно сътрудничество и ефективен менторски процес независимо от поколението, с което работи.
		Комуникира ефективно с подпомагани служители от различни поколения, вземайки предвид спецификите на поколението, вкл. използва разнообразни комуникационни канали, изразни средства и т.н.

Наименование на компетенцията	Дефиниция	Поведенчески индикатори
Мотивиране на служителите	Ангажира хората от екипа си да работят активно, съвместно и с желание за постигане на екипните и корпоративни цели, като им поставя ясни и конкретни цели, осигурява им необходимата подкрепа, предоставя им навременна и конструктивна обратна връзка, и подпомага развитието им.	Проактивно търси информация, кои са факторите, които мотивират подпомаганите служители от различни поколения и мотивира подпомаганите служители спрямо доминиращите мотиви на поколението му/й.
		Окуражава, насърчава, подкрепя и вдъхновява подпомагани служители от различни поколения чрез ентузиазизирано убеждаване, личен пример, а не със сила.
		Вдъхновява подпомаганите служители чрез личен пример и като демонстрира ежедневно ангажираност и оптимизъм в работата си.
		Насърчава личната инициатива на подпомаганите служители, като показва доверие в него/нея, окуражава го/я и изразява увереност в неговите/нейните способности.
		Стимулира и насърчава подпомаганите служители да показват най-доброто от себе си, като наблюдава на позитивите, постиженията му/й и празнува успехите заедно с него/нея.
		Насърчава, вдъхновява и предизвиква подпомаганите служители да постигнат своите цели, като едновременно го/я подкрепя и изисква от него/нея. Съумява да бъде позитивен и насърчаващ и да казва „не“ в ситуации, когато това се налага.
		Подпомага и подкрепя подпомаганите служители в постигането на целите като му/й отделя пълноценно внимание

Наименование на компетенцията	Дефиниция	Поведенчески индикатори
-------------------------------	-----------	-------------------------

Развитие на служителите	Подпомага професионалното развитие на хората, с които работи, като им поставя ясни и предизвикателни цели, обсъжда начина за постигането им и необходимите ресурси, дава насоки за реализирането им и им предоставя конструктивна обратна връзка.	Планира дейности, свързани с развитието на интересите и способностите на подпомагания служител, като се допитва предварително до него/нея.
		Задава на подпомагания служител ясни и постижими цели, комуникира ги ясно и достъпно спрямо поколението.
		Поставя на подпомагания служител конкретни, мотивиращи и предизвикателни задачи, свързани с постигане на заложените в плана цели, които са от полза за подпомагания служител и повишават знанията и уменията му, без да излагат него или предприятието на риск.
		Подпомага подпомагани служители от различни поколения в професионалното им развитие и показва одобрение от постигнатия от тях успех.
		Подпомага развитието на подпомагания служител, като го насочва в правилна и желана от него/нея посока и предоставя полезни, адекватни и практически насочени съвети.
		Подпомага развитието на подпомагания служител, като съдейства за създаването на връзки с други професионалисти и го/я насочва да намери ресурси, книги, статии, инструменти и уеб-базирана информация.
		Подпомага подпомагания служител при възникнали трудности като му/й помага да види алтернативни решения и подходи, насочва го/я да разсъждава върху успешните стратегии, които е използвал в минало, което би могло да се прилага за нови предизвикателства.
		Подпомага подпомагания служител да формулира свои собствени заключения, като задава въпроси за откриване на опции и потенциални решения.

Приложение 2: Класификации на принципите на андрагогиката

Класификация на:	Принципи на андрагогиката
Гиб (1960)	<ul style="list-style-type: none"> • Ученето да е проблемно ориентирано; • Ученето да е ориентирано към опита; • Учащият да е мотивиран да се опира и споделя своя опит • Учащият да участва в определяне и реализиране на целите на учебната дейност; • Учащите да получават обратна информация относно процеса на ученето си, в съответствие с целите, за да продължат напред.⁹⁷
Милър (1964)	<ul style="list-style-type: none"> • възрастните учащи трябва да бъдат мотивирани за промяна; • възрастните учащи трябва да бъдат стимулирани за нови форми на поведение; • възрастните учащи трябва да имат възможност да реализират новото поведение, изисквано от тях; • възрастните учащи трябва да бъдат материално и духовно обезпечени, за да реализират изискуемото поведение за образователна дейност.
Бръндидж и Макерейхър (1980)	<ul style="list-style-type: none"> • ученето на възрастните е през целия живот; • ученето на възрастните трябва да бъде обвързано с личен опит; • ученето на възрастните трябва да бъдат насочени в области, от които се интересуват или имат постижения; • ученето на възрастните трябва да са свързани с подходяща социалнопсихологическа среда, която да ги улеснява максимално
Брукфилд (1986)	<ul style="list-style-type: none"> • възрастните като учащи се отличават с различни мотиви и собствени принципи; • възрастните като учащи се отличават с различни стилове, цели и стратегии на учене; възрастните предпочитат проблеми и ситуационна ориентирани задачи; • опитът на възрастните може да улеснява или затормозява процеса на учене; • ученето на възрастните силно се влияе от представата за себе си; • ученето при възрастните трябва да бъде подчинено на самоуправлението.
С. Брукфилд	<ul style="list-style-type: none"> • възрастните учат през целия си живот, като обвързват ученето през различните преходни етапи с определени “неотложни причини” и специфични мотиви за учене; • те се отличават по стиловете на учене и стратегиите за кодиране на информацията, когнитивните процедури, умствените постановки, т.е. те учат по различни начини, в различно време, за различни цели; • като правило те предпочитат учебната дейност да бъде проблемно ориентирана и да съответства на тяхната жизнена ситуация, а също учебните резултати да могат да се приложат незабавно; • миналият опит на възрастните учащи влияе върху ученето им в момента, като понякога се явява стимул, а в други случаи – пречка за усвояването на нови знания; • ефективното учене е обусловено от Аз-концепцията – представата за самия себе си като учащ; • възрастните са склонни към самоуправление в ученето си.⁹⁸

1. ⁹⁷ Гюрова, В., Андрагогия- изкуството да обучаваме възрастните, С., 1998.

2. ⁹⁸ Гюрова, В., Андрагогия- изкуството да обучаваме възрастните, С., 1998.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3: БЛАНКИ ЗА ДОКУМЕНТИРАНЕ НА МЕНТОРСТВОТО

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.1. СПОРАЗУМЕНИЕ ЗА МЕНТОРСТВО

1. КОНТАКТНА ИНФОРМАЦИЯ

МЕНТОР:

ИМЕ:

ТЕЛЕФОН:

ИМЕЙЛ:

ПОДПОМАГАН СЛУЖИТЕЛ:

ИМЕ:

ТЕЛЕФОН:

ИМЕЙЛ:

2. ЦЕЛ НА СПОРАЗУМЕНИЕТО

Това Споразумение за менторство е създадено, за да осигури взаимно разбиране на очакванията между ментора и подпомагания служител. То определя и идентифицируеми критерии и цели, които да работят за постигане и оценка на напредъка.

Това споразумение подпомага ментора и подпомагания служител:

1. да определят целите на менторската връзка;
2. да очертаят областите на уменията, които трябва да се подобрят или развият чрез това партньорство;
3. да дефинират основните дейности;
4. да определят начина на комуникация и графика на срещите.

Подпомаганият служител се съгласява:

5. да се среща редовно с ментора си и да поддържа с него целева комуникация;
6. да използва максимално всички възможности и опита на ментора за целите на професионалното си развитие.

Менторът се съгласява:

7. да предоставя на подпомагания служител насоки, надзор и насърчение;
8. да осигурява обратна връзка относно напредъка;
9. да се среща лично/онлайн и да общува редовно с подпомагания служител, за да следи за неговия напредък като го подпомага да работи по посочените цели.

Това споразумение очертава целите, дейностите, очакванията и планиране на срещите, договорени от ментора и подпомагания служител, изброени по-долу в Приложение 1.

Текущите планове ще се преразглеждат на всеки 3 месеца, за да се коригират целите, сроковете и текущите дейности.

Ако по всяко време на менторския договор единият член на менторската двойка чувства, че другият не е в състояние или не желае да изпълни посочените по-горе елементи, може да се свърже с ръководителите и синдикалните дейци в организацията за съвет и по-нататъшни действия.

3. КОНФИДЕНЦИАЛНОСТ:

И двете страни се съгласяват да не разгласяват получената по време на срещите информация, освен ако не се договорят за друго:

Дата:

Ментор:

/Подпис/

Дата:

Подпомаган служител :

/Подпис/

Приложение 3.2. АВТОБИОГРАФИЯ НА ПОДПОМАГАНИЯ СЛУЖИТЕЛ, ЗА ПРЕГЛЕД ОТ МЕНТОРА



Europass автобиография

Лична информация

Собствено (и) име (на) /
Фамилия(и)

Адрес

Телефон

Факс

E-mail

Националност

Дата на раждане

Пол

Предпочитана длъжност /
Сфера на работа

Трудов стаж

Дати

Заемана длъжност или позиция

Основни дейности и
отговорности

Име и адрес на работодателя

Вид на дейността или сферата на
работа

Образование и обучение

Дати

Наименование на придобитата
квалификация

Основни предмети/застъпени
професионални умения

Име и вид на обучаващата или
образователната организация

Приложете снимка при необходимост

Собствено име, Презиме, Фамилия.

ул., №, гр./с., пощ. код, държава .

Попълва се при необходимост Мобилен телефон:

Попълва се при необходимост

Попълва се при необходимост

Попълва се при необходимост

Попълва се при необходимост

Попълва се при необходимост

Попълва се при необходимост

Добавете отделен параграф за всяка длъжност, която сте заемали,
като започнете с последната

Добавете отделен параграф за всяка длъжност, която сте заемали,
като започнете с последната

Ниво по националната класификация

Попълва се при необходимост

Лични умения и компетенции

Майчин (и) език (езици)

Посочете майчин език (ако е приложимо, посочете втори майчин език)

Чужд (и) език (езици)

Самооценяване

Европейско ниво (*)

Разбиране

Слушане

Четене

Разговор

Участие в разговор

Писане

Самостоятелно устно изложение

Език

Език

(*) Единни европейски критерии за познания по езици

Социални умения и компетенции

Опишете тези компетенции и посочете къде са придобити. Попълва се при необходимост.

Организационни умения и компетенции

Опишете тези компетенции и посочете къде са придобити. Попълва се при необходимост.

Технически умения и компетенции

Опишете тези компетенции и посочете къде са придобити. Попълва се при необходимост.

Компютърни умения и компетенции

Опишете тези компетенции и посочете къде са придобити. Попълва се при необходимост.

Артистични умения и компетенции

Опишете тези компетенции и посочете къде са придобити. Попълва се при необходимост.

Други умения и компетенции

Опишете тези компетенции и посочете къде са придобити. Попълва се при необходимост.

Свидетелство за управление на МПС

Посочете дали притежавате свидетелство за управление на МПС и за кои категории. Попълва се при необходимост.

Допълнителна информация

Тук включете всякаква допълнителна информация, която може да е уместна, напр. лица за контакти, препоръки и др. Попълва се при необходимост.

Приложения

Опишете всички приложения. Попълва се при необходимост.

Приложение 3.3. Бланка за планиране на менторски срещи

ПЛАНИРАНЕ НА МЕНТОРСКИТЕ СРЕЩИ

Съгласувайте честотата на комуникация	<input type="checkbox"/> Веднъж на две седмици <input type="checkbox"/> Веднъж месечно <input type="checkbox"/> Веднъж на три месеца
Договорете средство за комуникация (можете да отбележите повече от една опция)	<input type="checkbox"/> Лично <input type="checkbox"/> Имейл <input type="checkbox"/> Телефон <input type="checkbox"/> Скайп <input type="checkbox"/> Други средства

Приложение 3.4. Бланка за провеждане на менторски срещи

МЕНТОРСКА СРЕЩА - ЦЕЛИ, ДЕЙНОСТИ И ОЧАКВАНИЯ

ЦЕЛ 1	Стартова дата	Прогнозна крайна дата
ДЕЙНОСТИ:		
1.		
2.		
3.		
4.		

ЦЕЛ 2	Стартова дата	Прогнозна крайна дата
ДЕЙНОСТИ:		
1.		
2.		
3.		
4.		

ЦЕЛ 3	Стартова дата	Прогнозна крайна дата
ДЕЙНОСТИ:		
1.		
2.		
3.		
4.		

ОСНОВНИ ОЧАКВАНИЯ

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4: ФОРМА ЗА САМООЦЕНКА НА ПОДПОМАГАНИЯ СЛУЖИТЕЛ

	През цялото време	През повечето време	Понякога	Рядко	Никога
Отнасях се с уважение към ментора си.					
Аз поех планирането на срещите като моя отговорност.					
Срещах се с ментора си по график.					
Ако трябваше да отложа среща, предварително предупреждавах и веднага предлагаш нова дата за срещата.					
Бях открит в споделянето на личен опит и информация.					
Уважавах различията в нашите ценности и перспективи.					
Търсех критична обратна връзка.					
Сътрудничих при установяването на приоритети за развитие за партньорството ни.					
Доволен съм от нивото на доверие, което постигнахме.					
Не се съпротивлявах при обмислянето на алтернативи, които бяха извън зоната ми на комфорт.					
Разсъждавах върху уроците, извлечени дори от неуспешни усилия.					
Посветих оптимално време на нашето партньорство.					
Размишлявах върху предложените решения, вместо да опонирам.					
Предлагаш алтернативи за постигане на желаното професионално развитие.					
Бях ангажиран с успеха на нашето партньорство.					

ПРИЛОЖЕНИЕ 5: ФОРМА ЗА ОЦЕНКА НА МЕНТОРА

Всеки подпомаган служител периодично попълва оценка на своя ментор с цел да бъде създадена конструктивна обратна връзка.

	През цялото време	През повечето време	Понякога	Рядко	Никога
Беше ли менторът ви на разположение?					
Менторът ви отговоряше ли ви своевременно?					
Гъвкав ли беше вашият ментор?					
Беше ли колегиален вашият ментор?					
Вашият ментор отнасяше ли се с уважение към вас?					
Добре ли беше организиран вашият ментор?					
Добре ли беше подготвен вашият ментор?					
Вашият ментор насочи ли ви към подходящи материали за четене?					
По подходящ начин ли ви предаваше менторът своите знания и опит?					

Коментари:

.....

.....

.....

.....

.....

Предложения:

.....

.....

.....

.....

ПРИЛОЖЕНИЕ 6: ФОРМА ЗА САМООЦЕНКА НА МЕНТОРА

Моля, прочетете внимателно посочените по-долу твърдения. Срещу всяко твърдение изберете отговор „да“, „не“ или „донякъде“, които е най-близък до работата Ви с подпомаганя служител.

Менторска роля и подготовка:	Да	Не	Донякъде
Наясно съм какви задачи и отговорности включва менторската роля.			
Чувствам се достатъчно подготвен, за да бъда ментор.			
Познавам добре спецификите на поколението на подпомаганя служител.			
Изпитвах трудности да работя с подпомаганя служител. <i>Ако сте отговорили с „да“ или „донякъде“, моля, опишете с какви трудности сте се сблъскали.....</i>			
Имам нужда от допълнително обучение, за да бъда по-добър ментор? <i>Ако сте посочили „да“ или „донякъде“, моля, посочете какви обучения биха Ви били полезни.</i>			
Менторската роля ми помогна да развия нови умения и компетенции <i>Ако сте посочили „да“ или „донякъде“, моля, посочете какви умения и компетенции считате, че сте развили.....</i>			
Професионална експертиза и споделяне на опит:	Да	Не	Донякъде
Обмислих внимателно какво полезно мога да предам на подпомаганя служител.			
Структурирах предварително информацията, която искам да предам по области, теми спрямо менторския план.			
Споделях с готовност опит (постижения и грешки) с подпомаганя служител, който може да му е от полза.			
Предоставях насоки, инструкции, съвети, така, че подпомаганя служител да навлезе успешно в материята.			
Успях да предам необходимите знания и опит на подпомаганя служител, така, че е той/тя да е самостоятелен.			
Съобразявах начина на предаване на знания и опит спрямо стила на учене на подпомаганя служител и предпочитанията на поколението към което принадлежи.			
Научих нови и интересни неща от подпомаганя служител. <i>Моля, споделете какви.....</i>			
Планиране и организация:	Да	Не	Донякъде
Заедно с подпомаганя служител изготвихме менторския план спрямо нуждите му/й.			
Съумявах да променям менторския план според нуждите на подпомаганя служител.			

Заедно с подпомагания служител определихме ясни и постижими цели.			
Считам, че отделях достатъчно време и пълноценно внимание на подпомагания служител.			
Менторски процес:	Да	Не	Донякъде
Проучих добре и зная какви са нуждите на подпомагания служител.			
Успешно изградихме менторска връзка и взаимоотношения с подпомагания служител, независимо от нашите различия, специфики и характеристики.			
Считам, че съумях да изградя доверие у подпомагания служител като самия аз подходах открито към него/нея.			
Считам, че подходът ми отговаряше на нуждите на подпомагания служител.			
Давах насоки и предизвикателни задачи на ментора, за да развия неговите умения и способности.			
Възлагах задачи, които са с практическа ориентация на подпомагания служител.			
Насърчавах личната инициатива на подпомагания служител, като показвах доверие в него/нея, окуражавах го/я и изразявах увереност в неговите/нейните способности.			
Съобразявах начина на комуникация спрямо предпочитанията и спецификите на поколението на подпомагания служител.			
Окуражавах подпомагания служител да изрази мнението и притесненията си, за да се уверя, че съм го/я разбрал/а правилно перифразирах.			
Опитвах се да разбера мнението на подпомагания служител, дори да е различно от моето.			
Полагах усилия да разбера емоциите, мотивите и нагласите на подпомагания служител, независимо колко различен е той/тя.			
Преодолях стереотипите, които имах за работа с различни поколения?			
Приложих успешно принципите на андрагогиката в процеса на обучение на подпомагания служител.			
Насърчавах подпомагания служител да взема решения.			
Подпомагах подпомагания служител при възникнали трудности със съвети, насоки, без да наставлявам.			
Регулярно давах конструктивна обратна връзка на подпомагания служител.			
Разбирам и приемам различията на подпомагания служител характерни за поколението му/й.			

Коментари:.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ПРИЛОЖЕНИЕ 7: КЛЮЧОВИ СЪТЪПКИ В ПРОЦЕСА НА МЕНТОРСТВО

7.1. Програма за менторство:

1. Идентифицирани цели на ръководството и менторската програма.	<input type="checkbox"/>
2. Идентифицирани служители, които ще бъдат подпомагани от ментор.	<input type="checkbox"/>
3. Идентифицирани служители, които могат да са потенциални ментори.	<input type="checkbox"/>
4. Определени критерии за подбор на ментори, в съответствие с Компетентностния модел.	<input type="checkbox"/>
5. Избрани служители за ментори, според определените критерии.	<input type="checkbox"/>
6. Обучени и подготвени (цели, задачи, отговорности) служители за ролята на ментор.	<input type="checkbox"/>
7. Подготвени (цели, задачи, отговорности) служители за ролята на подпомаган служител.	<input type="checkbox"/>
8. Определен ментор за всеки подпомаган служител, съобразно поколенческите специфики.	<input type="checkbox"/>
9. Осигурени необходимите за процеса на менторство ресурси (включително времеви ресурс), помощни материали, съдействие от прекия ръководител и други.	<input type="checkbox"/>

7.2 . Процес на менторство:

1. Подписано споразумение за менторство с разписани задачи, отговорности и клауза за конфиденциалност в процеса на менторство (Приложение 3.1.).	<input type="checkbox"/>
2. Реализирана първа среща между ментора и подпомагания служител: получена информация за подпомагания служител: автобиография (Приложение 3.2.), кариера, цели, интереси.	<input type="checkbox"/>
3. Очертани граници на връзката между ментора и подпомагания служител.	<input type="checkbox"/>
4. Определени цели на менторството, в съответствие с програмата за менторство.	<input type="checkbox"/>
5. Съставен план за работа. Уточнен графика за провеждане на срещите: честотата и средства за комуникация. Попълнена бланка за планиране на менторски срещи (Приложение 3.3.).	<input type="checkbox"/>
6. Реализирана следваща менторска среща. Очертани конкретни цели на срещата. Попълнена бланка за провеждане на менторска среща (Приложение 3.4.).	<input type="checkbox"/>
6.1.	
6.2.	
6.3.	
7. Реализирана последна менторска среща. Край на процеса на менторство.	<input type="checkbox"/>
8. Попълнена таблица: Форма за самооценка на менторствания (Приложение 4).	<input type="checkbox"/>
9. Попълнена таблица: Форма за оценка на ментора (Приложение 5).	<input type="checkbox"/>

ПРИЛОЖЕНИЕ 8: ЧЕКЛИСТОВЕ И ТАБЛИЦИ ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА ТРАНСФЕР НА ЗНАНИЯ И УМЕНИЯ

8.1. Чеклистове и таблици – Ментори

Ментор	
Предприятие	

Таблица ментори

Каква предварителна информация за подпомаганя служител/ обучаемия/ менторствания е необходима?	<input type="checkbox"/> образование <input type="checkbox"/> опит <input type="checkbox"/> интереси <input type="checkbox"/> поколенчески специфики <input type="checkbox"/> друго
От знания и умения в какви области се нуждае подпомаганя служител/ обучаемия/ менторствания?	<input type="checkbox"/> познания, свързани с бизнеса, пазара, продуктите <input type="checkbox"/> познания за процесите, процедурите, стандартите, изискванията на работното място
Какви са нуждите и очакванията му?	<input type="checkbox"/> професионални познания <input type="checkbox"/> професионални умения <input type="checkbox"/> меки умения <input type="checkbox"/> дигитални умения <input type="checkbox"/> други
Какви методи и подходи за трансфер на знания и умения са подходящи според Вас? По какъв начин да се осъществи менторския процес?	<input type="checkbox"/> предоставяне на печатни и презентационни материали, графики, диаграми, таблици, илюстрации и други инструменти за визуално представяне на информацията <input type="checkbox"/> предоставяне на инструкции, насоки, съвети, наблюдение на опитен служител <input type="checkbox"/> изпълняване на поставени задачи, разрешаване на проблеми <input type="checkbox"/> дискусии, обратна връзка <input type="checkbox"/> други...
Каква е подходящата интензивност (колко често) и продължителност (времетраене) на менторските срещи?	<i>Свободен текст</i> (напр. един път седмично по 60 мин.)

Чек лист ментори

- Събрана информация за менторствания
- Уточнени нужди и очаквания, свързани с менторството
- Съгласувани методи и подходи за трансфер на знания и умения
- Съгласуван график на срещите (колко често и с каква продължителност ще бъдат)
- Друго

8.2. Чеклистове и таблици - обучаеми/подпомагани служители

Обучаем (подпомаган служител/менторстван)	
Предприятие	

Таблица обучаем (подпомаган служител/менторстван)

Каква предварителна информация за ментора Ви е необходима?	<input type="checkbox"/> образование <input type="checkbox"/> опит <input type="checkbox"/> интереси <input type="checkbox"/> постижения <input type="checkbox"/> друго
От знания и умения в какви области имате нужда?	<input type="checkbox"/> познания, свързани с бизнеса, пазара, продуктите <input type="checkbox"/> познания за процесите, процедурите, стандартите, изискванията на работното място <input type="checkbox"/> професионални познания <input type="checkbox"/> професионални умения <input type="checkbox"/> меки умения <input type="checkbox"/> дигитални умения <input type="checkbox"/> други
Кой е най-подходящият за Вас начин, по който да придобиете необходимите Ви знания и умения?	<input type="checkbox"/> предоставяне на печатни и презентационни материали, графики, диаграми, таблици, илюстрации и други инструменти за визуално представяне на информацията <input type="checkbox"/> предоставяне на инструкции, насоки, съвети, наблюдение на опитен служител <input type="checkbox"/> изпълняване на поставени задачи, разрешаване на проблеми <input type="checkbox"/> дискусии, обратна връзка <input type="checkbox"/> други...
Каква според Вас е необходимата интензивност (колко често) и продължителност (времетраене) на менторските срещи?	<i>Свободен текст</i> (напр. един път седмично по 60 мин.)

Чек лист обучаем (подпомаган служител/менторстван)

- Събрана информация за ментора
- Споделени нужди и очаквания, свързани с менторството
- Съгласувани с ментора методи и подходи за трансфер на знания и умения
- Съгласуван график на срещите (колко често и с каква продължителност ще бъдат)
- Друго