

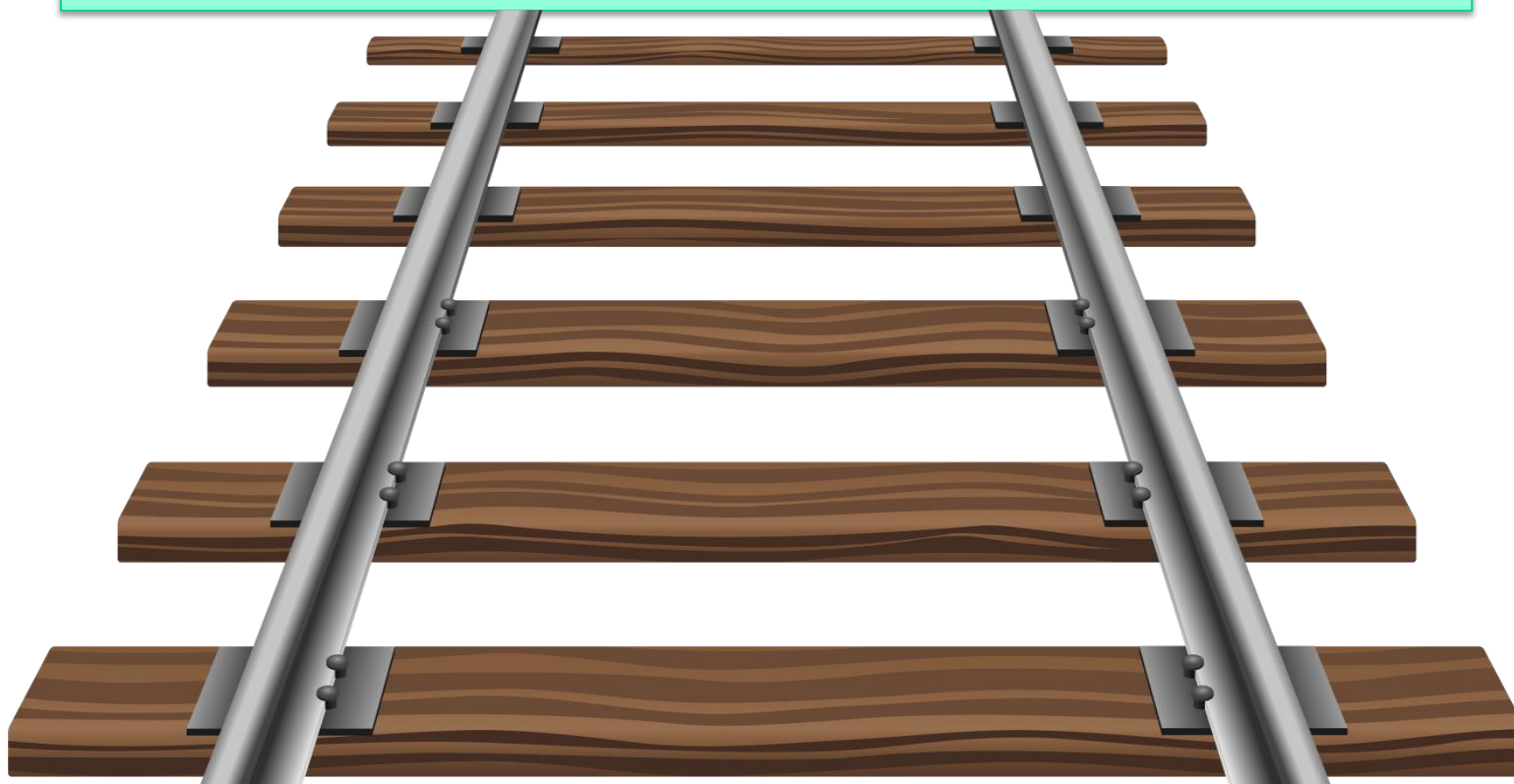


توسعه سرمایه انسانی با بهره گیری از مربیگری و منتورینگ

Coaching & Mentoring

ارایه دهنده: دکتر خراسانی عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی و ریس انجمن آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

نگاهی به تجارب در سازمان های داخلی



اقدامات تحولی سازمان های داخلی



برخورداری از سامانه جامع آموزش



برنامه های آموزشی بدو استخدام و
طبقه بندی حوزه ای برنامه های
آموزشی



ساخت شبیه ساز رانندگی خودرو



مسیر آموزشی پروژه ها
ارتباط با دانشگاه ها و مراکز
علمی-پژوهشی

اقدامات تحولی سازمان‌های داخلی



شهرداری کرج

تدوین شایستگی
ایجاد باشگاه مدرسان



هاده‌اول

اعطاء گرنت
ایجاد کلینیک یادگیری
توسعه شایستگی



مربیگری
منتورینگ
برنامه توسعه فردی
تورهای یادگیری
گرنت
باشگاه مربیان
توسعه شایستگی

اقدامات تحولی سازمان‌های داخلی



بهره برداری از روش‌های ژورنال
کلاب، مربیگری، منتورینگ و
یادگیری اقدامی



وزارت راه و شهرسازی
مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی
Road, Housing & Urban Development Research Center

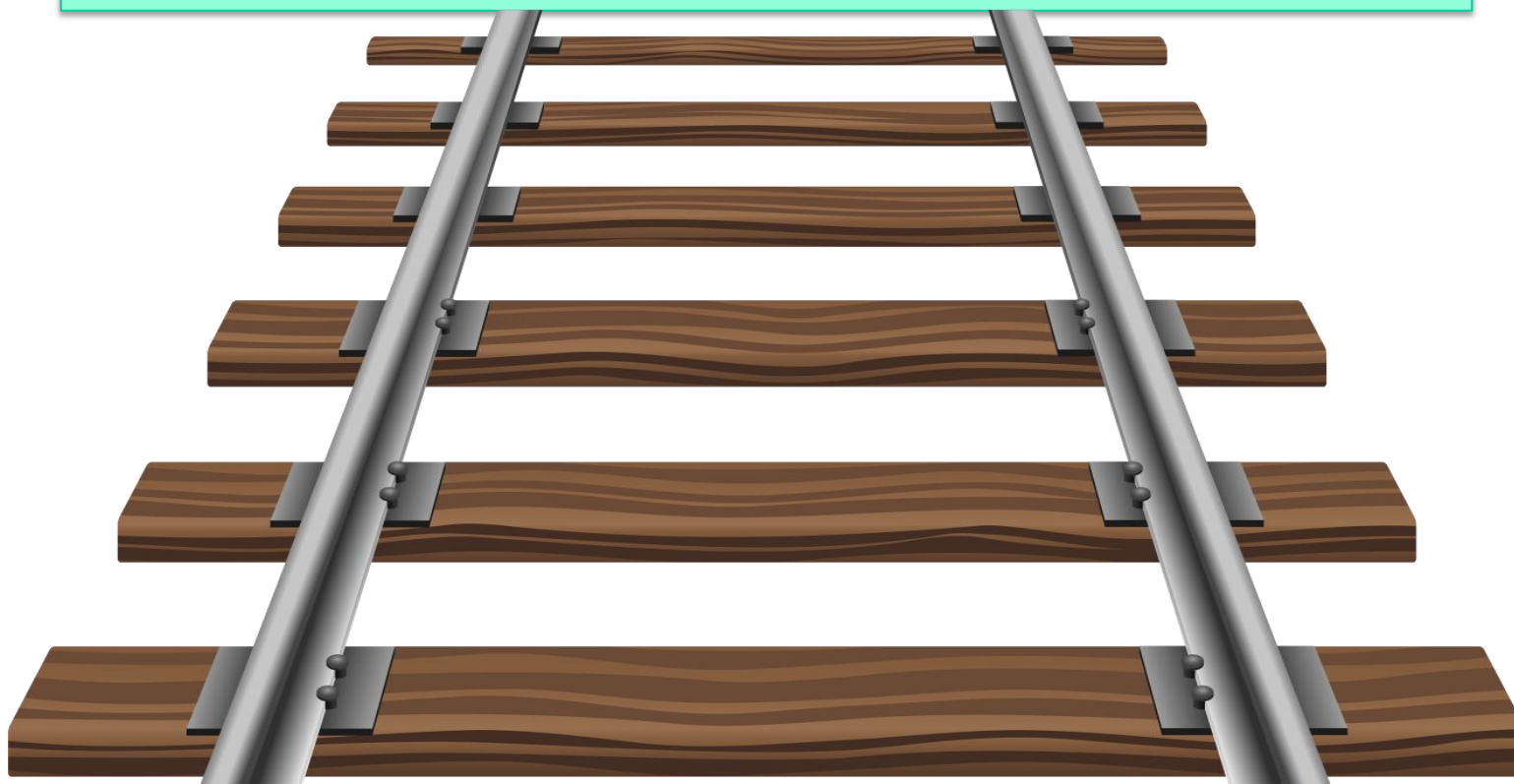
باشگاه مدرسین
تألیف منابع آموزشی
استفاده گسترده از شبکه‌های
اجتماعی



اعطاء بورسیه تحصیلی
آموزش‌های فنی



نگاهی به تجارب در سازمان‌های خارجی



اقدامات تحولی سازمان‌های خارجی



Lufthansa

مدیریت استعداد
آموزش‌های فنی



مربیگری
آموزش الکترونیکی
فرصت‌های یادگیری



آموزش الکترونیکی
شبیه سازی
آموزش ترکیبی
تورهای مطالعاتی

اقدامات تحولی سازمان‌های خارجی



استفاده از بازنشستگان در آموزش
هوایی



تأمین کننده آموزش جهانی
کشتیرانی
فرصت‌های یادگیری



توسعه مدیران
توسعه استعداد در کشتیرانی

اقدامات تحولی سازمان‌های خارجی



استفاده وسیع از آموزش
آنلاین

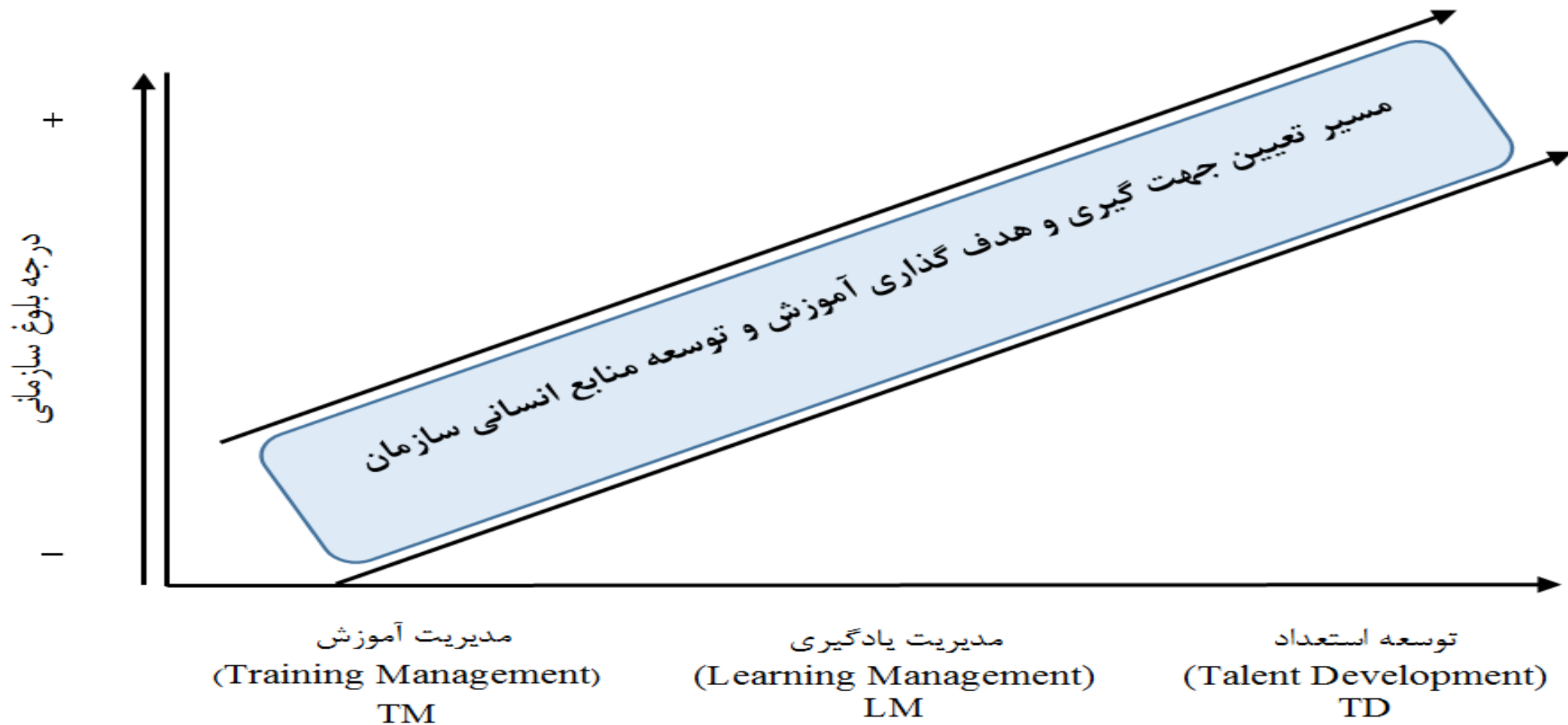


آموزش مشتریان



توسعه آموزش مدیران با
رویکردهای تم‌های مبنایی و
توسعه برند

نقطه عزیمت شرکت های ایران چیست؟





فرصت‌ها و روش‌های نوین یادگیری

موک‌ها
تورهای تعالی
سمینار
شبکه‌های اجتماعی

سیستم دستیاری
یادگیری خرد
مربیگری
بازی‌های جدی



منتورینگ
بازی‌وار سازی
فرصت مطالعاتی
ژورنال کلاب

کارگاه
گرنیت
شبیه‌سازی
اقدام پژوهی

همایش

وبینار

جوامع یادگیری

نمایشگاه گردی

بازدید

گردش شغلی

ممیزی

سمپوزیوم



قرارداد یادگیری

یادگیری در بستر خانه مدیران

دانشگاه‌های سازمانی

سرگرمی‌های آموزشی

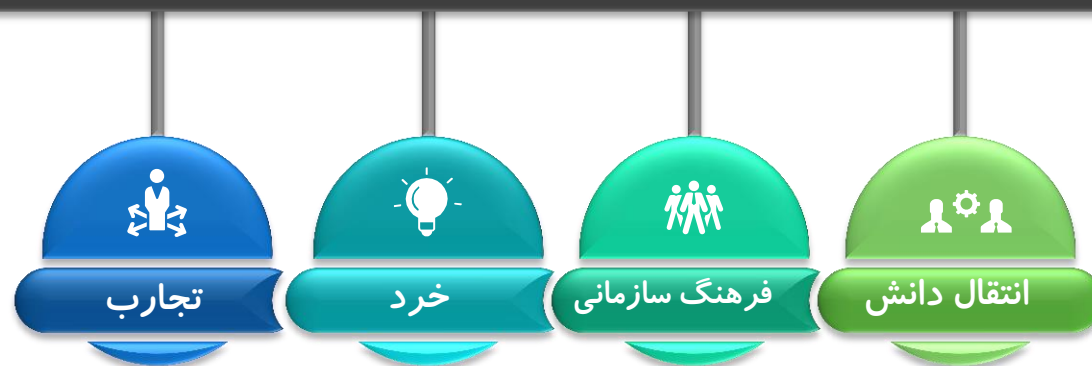
ارتقاء عملکرد انسانی (HPE)

کلینیک یادگیری (LCL)

منتورینگ چیست؟

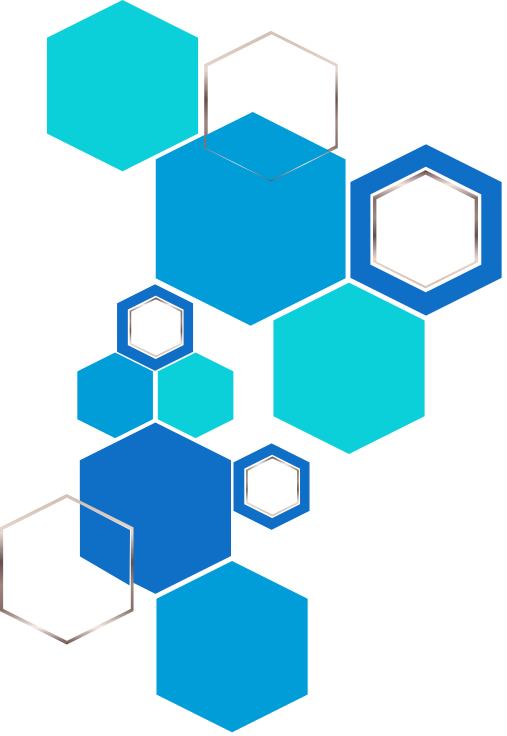
منتورینگ، يك رابطه برنامه‌ریزی شده متمرکز بر پرورش فرد نسبتاً بی تجربه از طریق گفتگو است که در آن تمرکز ضمنی بر پرورش نسل آینده در زمینه روابط میان فردی است. کارکرد اولیه چنین رابطه‌ای، توسعه ظرفیت یادگیری فرد (منتی) از طریق انتقال دانش، فرهنگ سازمانی، خرد و تجارب است.

توسعه ظرفیت یادگیری فرد



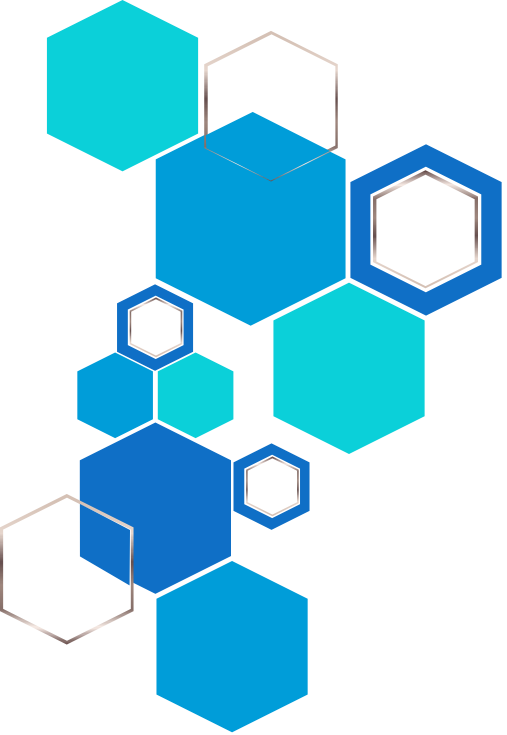
تفاوت منتورینگ با...





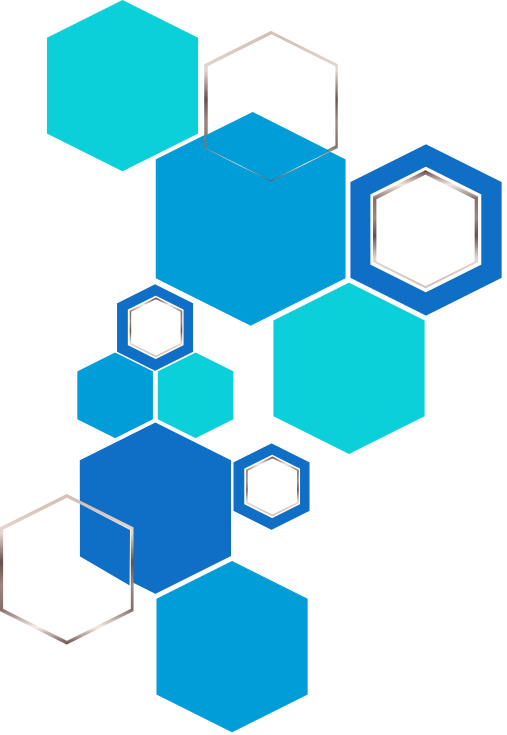
منتورینگ اساسا هدایت و پشتیبانی افراد از طریق توصیه و راهنمایی دادن برای توسعه موثرتر است. منتورینگ رابطه‌ای بلند مدت است که برای ایجاد اعتماد به نفس و حمایت از منتی‌ها طراحی شده است تا آن‌ها بتوانند توسعه و کار خود را در زمینه تخصصی‌شان در آینده کنترل کنند.





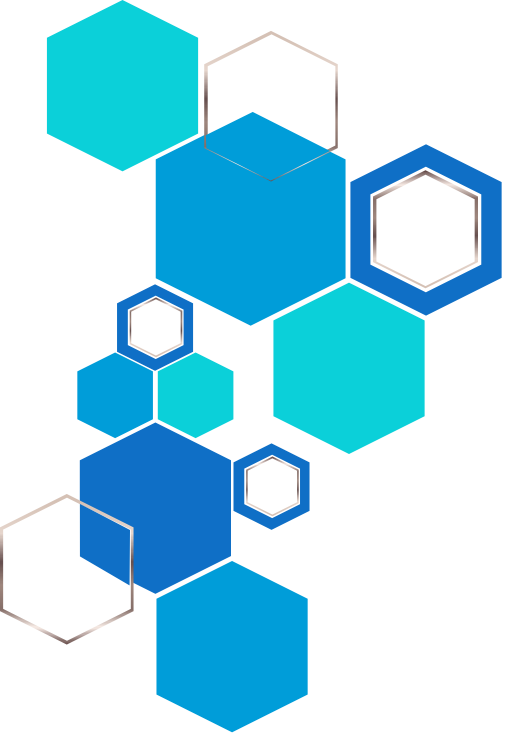
کوچینگ رابطه‌ای کوتاه مدت به منظور تقویت فرآیند یادگیری، رشد و توسعه افراد با توجه به توانایی‌های بالقوه‌شان از طریق شناسایی موانع و یافتن راه‌حل‌ها است؛ تا تغییرات مثبت پایدار در نگرش، مهارت و رفتار شخص ایجاد شود و عملکرد شخصی فرد بهبود یابد و به حد/کثر برسد.





آموزش در لغت‌نامه‌ی دهخدا، عبارت است از عمل آموختن و تعلیم دادن. آموزش بخشی از تدریس و فرآیندی جهت‌دار بین مدرس و یادگیرنده به قصد یادگیری است؛ «آموزش دادن»، عمدتاً قصدش ارتقا دانش و خصوصاً مهارت‌های فرد یادگیرنده در ارتباط با «موضوع» یا «فرآیند» خاصی است.





مشاوره یک تعامل هدفمند میان دو فرد است که طی آن مشاور با صرف وقت و توجه برای مراجع ، به او در جستجو و کشف روش هایی برای زیستن خلاقانه تر، تصمیم گیری، توانمندسازی و تغییر رفتار کمک می کند تا کارایی فردی یا سازمانی بهبود یابد.



چه زمانی باید از منتورینگ استفاده کرد؟

روابط منتورینگ می‌توانند به عنوان بخشی از تلاش برنامه‌ریزی شده سازمانی توسعه یابند و از این طریق کارکنان ارشد و کارکنان کم‌تجربه را (در قالب برنامه منتورینگ) با هم یکجا جمع کند.

منتورینگ را می‌توان برای طیف گسترده‌ای از موقعیت‌ها و در نقاط مختلفی از زندگی کاری فرد استفاده کرد:



منتورینگ مقدماتی برای راهنمایی و آموزش به نیروهای تازه کار در نقش جدید



منتورینگ برای افرادی که علاقه‌مند به ارتقای شغلی خود هستند و در این راستا فعالیت می‌کنند.



منتورینگ برای کارکنانی که در بخش‌ها یا سازمان‌های مختلف تغییر نقش داده‌اند، مفید است.



An Institute
of
Leadership
and
Management
(ILM)

منتورینگ برای کارکنان برنامه‌های یادگیری ساختار یافته به عنوان مثال برنامه های ILM

An ILM qualification in Leadership,
Management and Coaching



تغییرات در نقش‌های شغلی برای مثال پس از تغییر و تجدید ساختار سازمانی.



منتورینگ برای توسعه حرفه‌ای پیوسته و مداوم CPD



Continuous

Professional

Development

منتور کیست؟



منتور در فرهنگ لغت آکسفورد به عنوان يك "مشاور با تجربه و قابل اعتماد" تعریف می‌شود.

منتور فردی ارشد، باتجربه و بهره‌ور است که به بالندگی کارکنان تازه‌وارد و بی‌تجربه کمک می‌کند.

منتور کیفیت موفقیت منتی‌ها را ارتقا می‌دهد، فرد بی‌طرفی را پرورش می‌دهد که به دنبال پرسش‌هایی باشد و به کاهش خطاهای افراد جدید کمک می‌کند.

نقش منتور حداقل برخی از موارد زیر را پوشش خواهد داد:

گوش کردن - یک دستگاه شنود

فراهم کردن اطلاعات و دانش،
به اشتراک گذاری در شبکه‌های غیررسمی

ارائه دادن دیدگاه‌های مختلف

ایجاد بینش نو درباره‌ی کار و مسیر شغلی

کمک کنید به منتی‌ها تا حوزه‌هایی را
برای توسعه خود شناسایی کنند.

پرسیدن سوالات برای درک بهتر خود
و منتی از موقعیت و یا مشکل

توصیه دادن در زمینه توسعه و
پیشرفت شغلی

پشتیبانی و تشویق کردن

در رابطه با صلاحیت‌ها و توانایی‌ها
راهنمایی و مشاوره ارائه دهید.



منتور این فرصت را خواهد داشت که از تجربه
و دانش خود به شیوه‌ای آسان برای حمایت از
توسعه منتهی خود استفاده کند.

با این حال، مسئولیت انجام کارها و عملی
کردن برنامه‌های کاری اساساً بر عهده منتهی
است نه منتور.

چرا منتورینگ؟



این سیستم دارای انعطاف پذیری است - منتورینگ می تواند به روش های مختلف و تحت شرایط مختلف انجام شود.



منتورینگ نقشی نیست که توسط مدیر مستقیم منتهی در سازمان انجام شود؛ با این حال مکالمات منتورینگ می تواند بخشی از فعالیت های روزمره باشد.



مربوط به کار و شغل است.



یک رابطه فردی است - هر رابطه منتورینگ برای دو فرد درگیر (منتور و منتهی) منحصر به فرد خواهد بود.



تمرکز در روابط منتورینگ روی افراد است.



منتورینگ یک سیستم بازخورد ارایه می دهد - بازخورد در منتورینگ مهم است و یک ابزار عالی برای بهبود و آموزش است.



تمرکز آن گسترده است - باید نیازهای منتهی و منتور را برآورده کند.



اختصاصی و منحصر به فرد نیست - اما در واقع مکمل روش های دیگر یادگیری است.



مزایای منتورینگ



سازمان

نیروی کار شایسته‌تر
افزایش بهره‌وری
افزایش رفاه کارکنان



منتور

افزایش مهارت‌ها
مشارکت و اثربخشی در
سازمان



منتی

خودشکوفایی
افزایش یادگیری و دانش
درک بیشتر سازمان



منتی

- › ارتقا اعتماد به نفس و خودشکوفایی
- › دسترسی بالا به مشاوره و اطلاعات مرتبط
- › فرصتی جهت دریافت بازخوردهای تشویقی
- › کاربردی و افزایش انگیزه و تمایل به داشتن دستاوردها
- › بالا رفتن اثربخشی
- › افزایش آگاهی نسبت به فرهنگ، سیاست و فلسفه سازمان و درک بیشتر آن
- › دسترسی به یک مشاور قابل اعتماد برای بیان دغدغه‌ها و کاهش استرس ناشی از آن و یا ایده‌ها
- › فرصتی برای تامل و تمرکز کردن بر روی وضعیت‌های شخصی
- › بالا رفتن توانایی فکر کردن، تجزیه و تحلیل کردن و یافتن راه‌حلهایی برای مشکلات
- › الگوی نقش برای موفقیت در سازمان
- › کمک به ایجاد شبکه‌های حرفه‌ای و کاری
- › فرصتی حمایتی برای توسعه دادن برنامه شغلی



منتور

- › اصلاح و بازبینی نقش خود
- › کسب رضایت شغلی بالاتر
- › خودشناسی
- › ارتقا روابط حرفه‌ای
- › شناسایی هم‌تایان
- › ایفای نقش فعال در یادگیری و توسعه
- › فرصتی برای بهره‌گیری از تجارب زیسته و پیشین به دست‌آورده
- › احساس رضایت از کمک به افراد دیگر و مشاهده توسعه و پیشرفت آن‌ها
- › احساس رضایت از اثربخشی و مشارکت در سازمان و کمک به توسعه و پیشرفت آن
- › افزایش مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مرتبط با توسعه دیگران
- › کسب دیدگاه‌های نو نسبت به حوزه‌ها و جنبه‌های دیگر سازمان
- › فرصتی برای یادگرفتن از دیگران



سازمان

- › کمتر بودن هزینه‌های مرتبط با منتورینگ در مقایسه با دیگر انواع شیوه‌های آموزش و توسعه کارکنان
- › افزایش سطح تعهد، بهره‌وری و ثبات سازمانی؛ افزایش بهره‌وری منتورها و منتی‌ها
- › ایجاد تعاملات جدی‌تر میان همکاران، ارتباطات بهتر و افزایش شبکه‌های کاری میان افراد
- › تسهیل استخدام، افزایش نگهداشت و حفظ کارکنان
- › جامعه‌پذیر کردن منتی‌ها در درون سازمان
- › ایجاد روابط و شبکه‌هایی میان منتورها و منتی‌ها
- › ارتقا رشد حرفه‌ای و توسعه شغلی منتورها و منتی‌ها
- › کمک به ایجاد یک هویت سازمانی
- › احساس مالکیت بیشتر از توسعه سازمان
- › بالا رفتن مشارکت بیشتر کارکنان با سازمان
- › روابط کاری بهتر، رسیدگی بهتر به مشکلات در محیطی امن قبل از آنکه این مشکلات جدی گردند.
- › ارتباطات قوی‌تر در سراسر سطوح سلسله‌مراتبی
- › بالا رفتن شناخت نیازهای یادگیری و شکاف‌های مهارتی

مهارت‌ها و تجربیات لازم برای منتورها



ارتباطات

نیاز به مهارت‌های ارتباطی عالی؛ درک احساسات، تصورات ذهنی و افکار دیگران، شنونده‌ی خوب



دسترسی

مشتاق و متعهد به صرف زمان کافی با منتهی خود برای ارائه پشتیبانی و راهنمایی



اعتبار

اعتبار شخصی و حرفه‌ای داشتن، برای نمونه عضویت در سازمان‌های مرتبط



دانش سازمانی – چگونه؟

دانستن اینکه چگونه کارها در سازمان انجام می‌شوند و چگونه روندها پیش می‌روند.



خودآگاهی

درک خوب از نقاط قوت و نیازهای توسعه‌ای خود

مهارت‌ها و تجربیات لازم برای منتورها



درک

درک دیدگاه‌ها، رویکردها
و احتمالات سابق منتهای
مختلف



همدلی

توانایی همدلی با دیگران



ابتکار و خلاقیت

استقبال کردن از روش‌های
جدید انجام کارها و روش‌های
مختلف کار



تمایل به کمک به دیگران برای رشد و توسعه

دانستن اینکه چگونه افراد
رشد می‌کنند و چگونه از
تجربه رشد دیگران چه به طور
رسمی و چه به طور غیررسمی
برای توسعه خود می‌آموزند.



توانایی توانمندسازی

ایجاد یک محیط کاری برای
منتی‌ها تا با اطمینان موارد
مختلف را تجربه نمایند و
مشارکت کنند.



Facilitating
تسهیل‌سازی

Networking
شبکه‌سازی

Counselling
مشاوره

Coaching
کوچینگ

نقش‌های مختلف مورد نیاز منتور

1

Coaching کوچینگ

کوچینگ یک نقش بسیار فعال برای منتور است که در آن منتور با منتی کار خواهد کرد تا آن‌ها را در توسعه مهارت‌ها و نگرش‌های مرتبط برای آینده تشویق کند. تمرکز نقش کوچینگ بر توانایی کمک به منتی برای دیدن وضعیتی فراتر از شرایط موجود و شناسایی آنچه که در آینده **می‌تواند** رخ دهد و آنچه که **باید** اتفاق بیفتد برای کمک به رسیدن به هدف منتی است. این امر در تعیین اهداف و شناسایی این که فرد در مرحله بعد به چه اقداماتی نیاز دارد، مفید است.

مهارت‌های هسته‌ای مورد نیاز:

- * گوش دادن با یک ذهن باز و تعلیق قضاوت‌ها؛
- * قادر بودن به دیدن مسائل از دیدگاهی متفاوت، به ویژه از دیدگاه منتی؛
- * شناسایی رفتاری که باید تغییر کند؛
- * کمک به منتی‌ها برای شناخت نقاط قوت و ضعف فردی خود؛
- * ارائه بازخورد سازنده؛
- * تنظیم پروژه‌هایی که منتی را توسعه خواهند داد. (کشش ایجاد کردن برای بسط و ادامه یافتن رابطه منتورینگ)
- * توانایی وضوح بخشیدن و توضیح دادن تا هر دو طرف به درک مشترکی برسند.
- * منتی را به یاد تجربه‌ای در گذشته انداختن، کمک به آنها در ارزیابی آن و تشخیص کارهایی که منتی می‌توانست به صورت متفاوت انجام دهد.

مهارت‌های هسته‌ای مورد نیاز:

- * گوش دادن - خودداری از ارائه نظرات مگر اینکه به منتهی کمک کند تا افکار خود را توضیح دهد.
- * تمرکز بر رفتارهای قابل مشاهده به جای ویژگی‌های شخصیتی
- * توانایی کنترل و استفاده کردن از اطلاعات منفی بدون هدایت منتهی به سمت مخمضه‌ای هیجانی و احساسی
- * اجتناب از استدلال‌های غیرسازنده
- * توانایی کمک به انتقال منتهی به حالت حل مساله سازنده
- * دانستن این که چه موقع نیاز است منتهی با مشاور متخصص تماس بگیرد.

در نقش مشاوره، منتور به عنوان یک دستگاه شنود عمل می‌کند در حالیکه منتهی در وضعیت حل یک مشکل یا تصمیم‌گیری دشوار است. منتور به عنوان یک محرم راز، به منتهی کمک می‌کند تا مسائل واقعی درگیر را روشن کند و تصویر بزرگ‌تر را ببیند.

2

Counselling
مشاوره

مهارت‌های هسته‌ای مورد نیاز:

- * توانایی تعریف و درک شبکه‌ها، آنچه ارزش اضافه می‌کند و چرا؟
- * حوزه‌های کلیدی درک شده که شما نیاز دارید بر آن‌ها تاثیر بگذارید و چه کسانی افراد کلیدی هستند.
- * خلق فرصت‌هایی برای متی‌ها در ملاقات با دیگران، کسانی که با ارائه اطلاعات یا فرصت‌هایی به توسعه‌ی شکاف‌های دانش متی کمک خواهند کرد.

در نقش شبکه سازی، منتور به متی آگاهی می‌دهد که از تماس‌های رسمی و غیر رسمی خارج از ساختار رسمی دپارتمان استفاده کند. آن‌ها همچنین توضیح می‌دهند که چگونه افراد و ارتباطات جدید می‌توانند به متی‌ها در دستیابی به اهدافشان ارزش دهند ...

3

Networking
شبکه‌سازی

مهارت‌های هسته‌ای مورد نیاز:

- * توضیح دادن در مورد این که چه چیزی باید اتفاق بیفتد و چرا؛
- * تشخیص موانع بالقوه و دلایل آن‌ها
- * ارائه مشاوره و راهنمایی در مورد راه‌های غلبه بر موانع
- * درک سیاست مدیریت
- * هموار کردن مسیر برای متی‌ها به عنوان مثال با معرفی متی، پشتیبانی از ایده‌ها و آگاه کردن دیگران در مورد پروژه‌هایی که متی در حال کار بر روی آنها است.

منتور به عنوان تسهیل‌کننده‌ای عمل می‌کند که به طور غیرمستقیم راه را برای اتفاق دیگری هموار می‌کند. این اتفاق می‌تواند به سادگی دریافت یک شماره‌تلفن یا آشنایی با کسی باشد که در حال حاضر یا در آینده برای متی مفید خواهد بود. با تسهیل، منتور فرآیندی را آغاز می‌کند که به متی کمک خواهد کرد تا اهداف خود را دنبال کند.

4

Facilitating
تسهیل‌سازی

برنامه‌های منتورینگ

برنامه‌های منتورینگ موثر انعطاف‌پذیری کافی برای کمک به رفع نیازهای شخصی هر منتی را ارائه می‌دهند، با این حال اجازه می‌دهند که روابط منتورینگ شکوفا شوند.

روابط منتورینگ می‌توانند به عنوان بخشی از تلاش برنامه‌ریزی شده سازمانی توسعه یابند و از این طریق کارکنان ارشد و کم‌تجربه را (در قالب برنامه منتورینگ) با هم یکجا جمع کند.

چه چیزی باعث رابطه موفق منتورینگ می‌شود؟

مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده نتایج مثبت منتورینگ این است که

آیا منتورها و منته‌ها رابطه نزدیک و قابل اعتمادی با یکدیگر دارند یا خیر.

چنین روابطی خود به خود اتفاق نمی‌افتند. آنها به حمایت و نظارت مداوم، به ویژه در طول مراحل اولیه، نیاز دارند تا اطمینان حاصل کنند که این روابط پیش از موعد به پایان نمی‌رسند. زیرا زمانی که تغییر در يك رابطه نزدیک است - مانند مورد منتورینگ - همه باید با دقت پیش بروند.

اقدامات ضروری برای روابط قوی و موثر منتورینگ

این چهار شیوه می‌توانند به اطمینان از روابط منتورینگ موفق که در طول زمان دوام می‌آورند، کمک کنند.

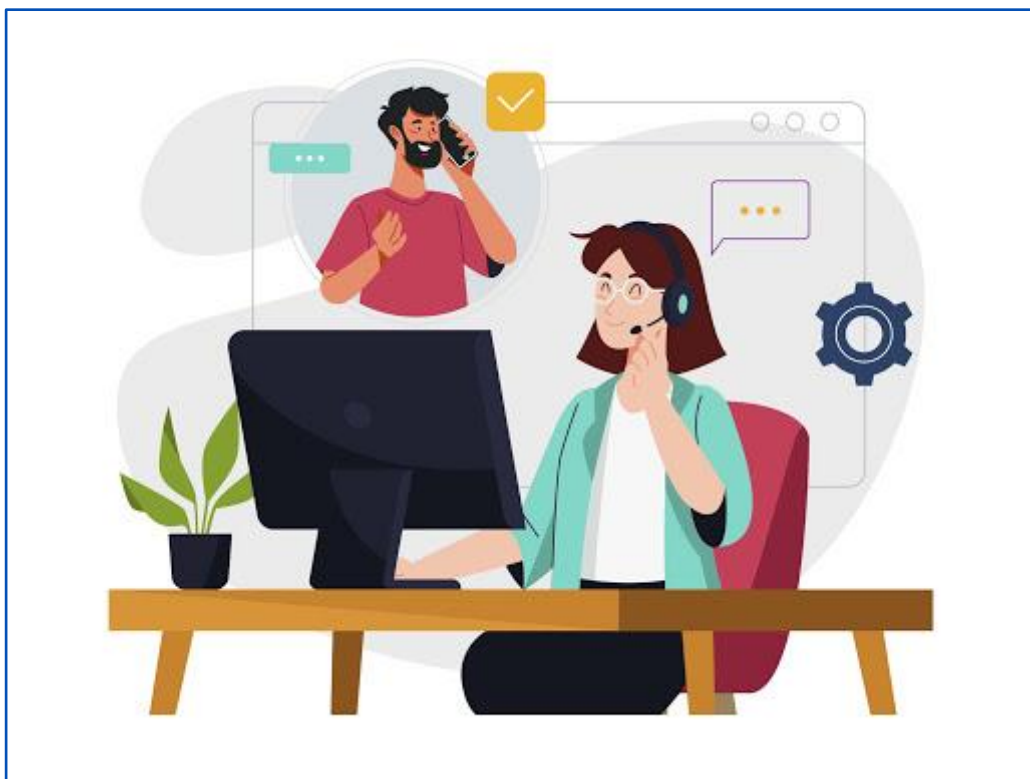


روش‌های دیگری نیز وجود دارد که منتورها می‌توانند روابط موثر منتورینگ را حفظ کنند،
از جمله این روش‌ها:

1 حفظ حضور مداوم در زندگی منتهی

این به معنای حضور در جلسات برنامه‌ریزی شده است؛ زمانی که برگزاری جلسات امکان‌پذیر نیست، بهتر است منتور از قبل به منتهی خود اطلاع بدهد تا از هر گونه ناامیدی جلوگیری کند.

یک تماس تلفنی، ایمیل و یا فکس زمانی که یک ملاقات رو در رو امکان‌پذیر نباشد می‌تواند به داشتن رابطه‌ای موثر کمک کند.



2 تمرکز بر نیازهای منتهی، نه نیازها و خواسته‌های شخصی خود

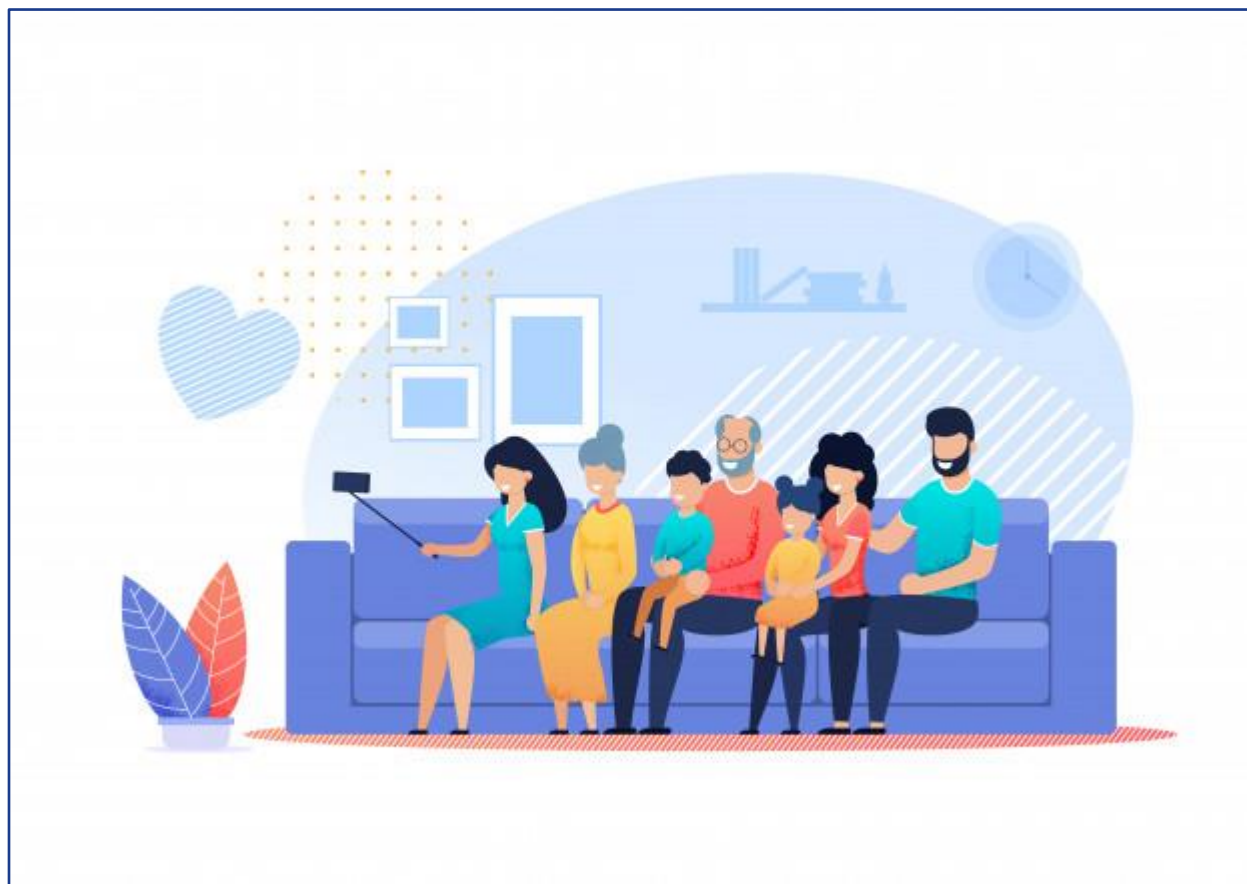
منتورها باید به دنبال بهبود انتظارات و امیدهای منتهی باشند و در عین حال به شرایط زندگی و چشم‌انداز فرد جوان احترام بگذارند. این شامل عدم تلاش برای تغییر منتهی و یا تحمیل ارزش‌های شخصی منتور بر منتهی است.



3 توجه به نیازمندی برای سرگرمی



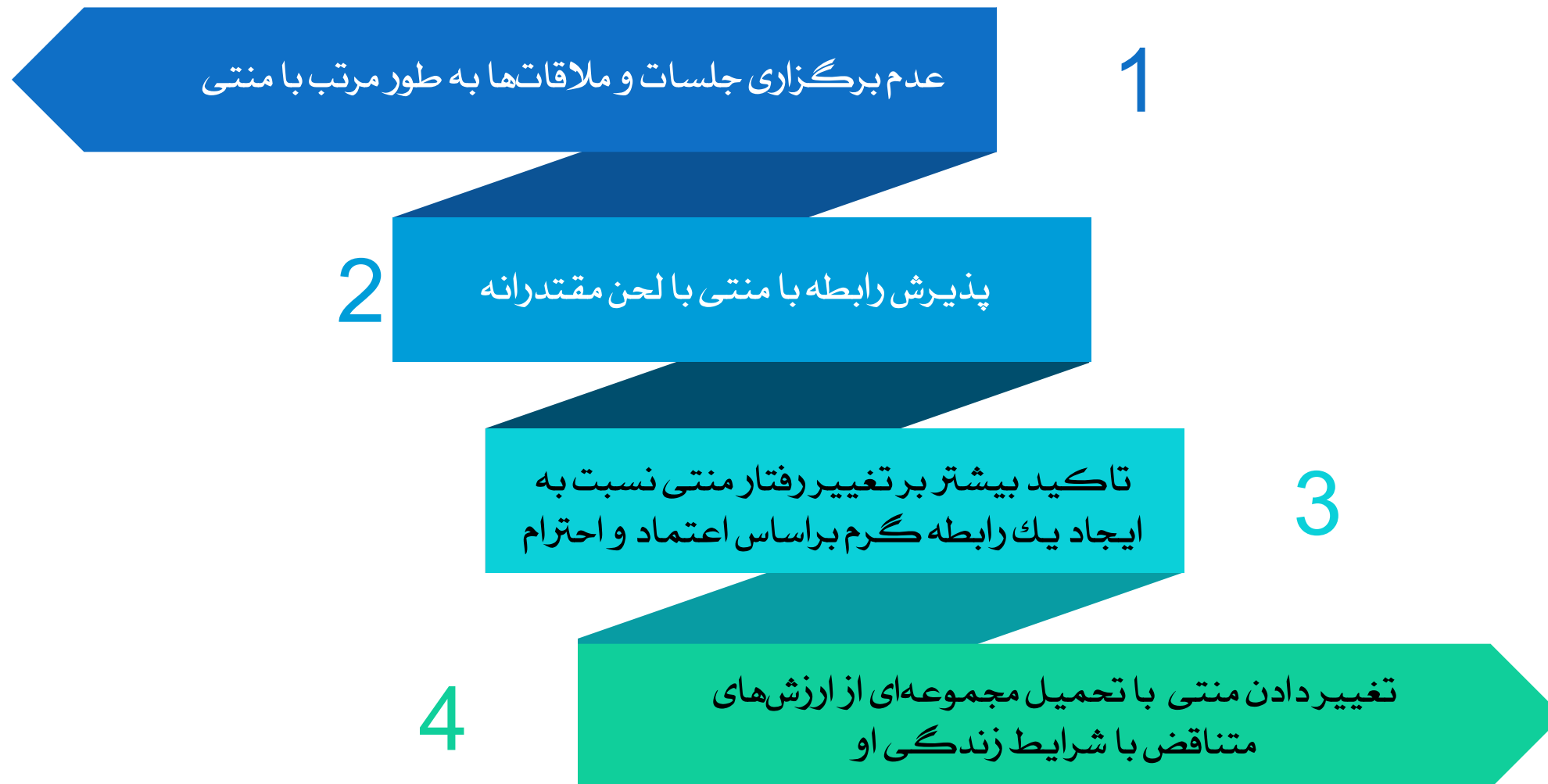
4 شناختن خانواده منتهی بدون درگیر شدن بیش از حد



5 جستجو کردن و استفاده از کمک و پشتیبانی کارکنان برنامه منتورینگ

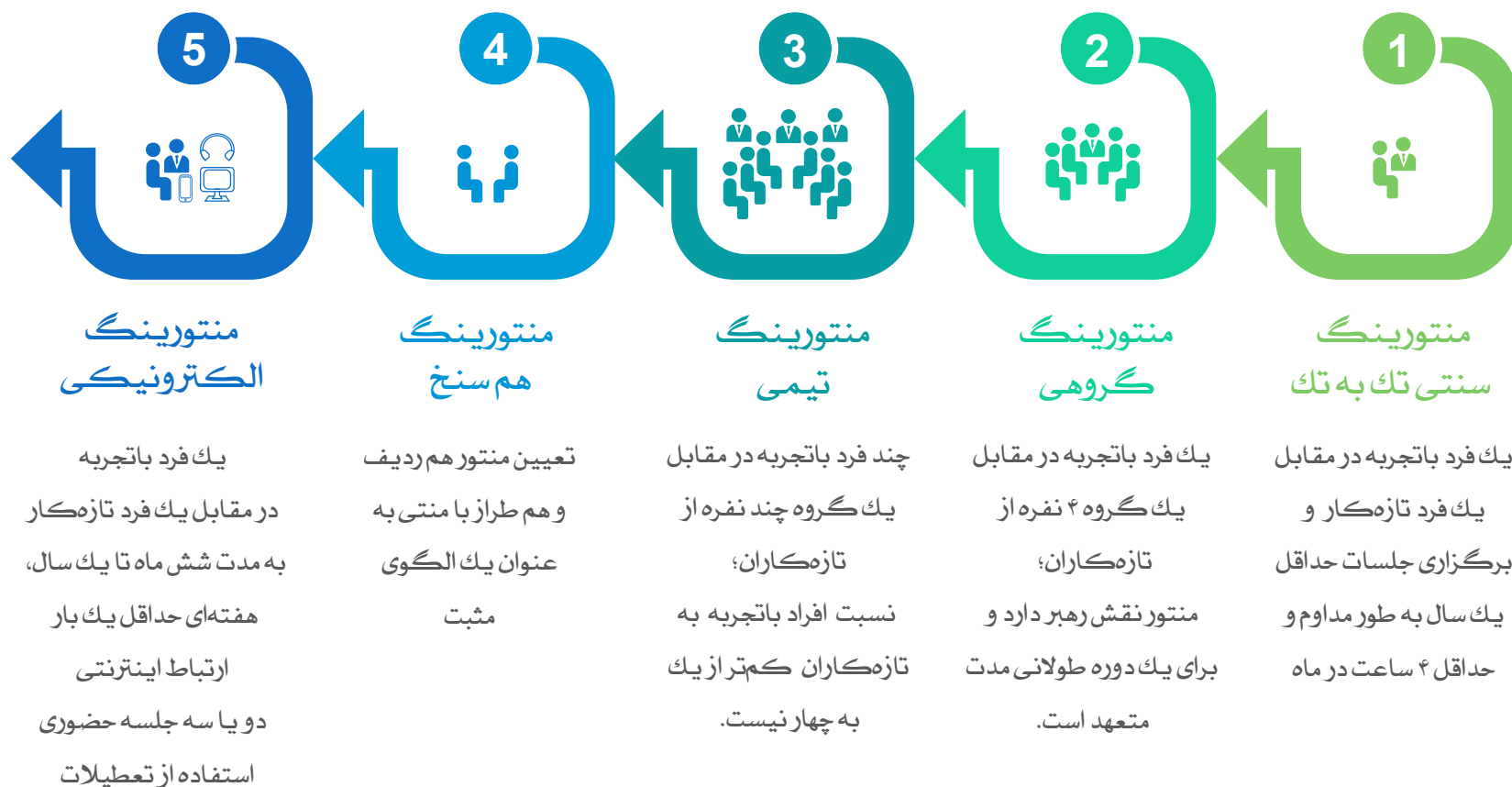


ویژگی‌های منتور ناکارآمد



انواع برنامه‌منتورینگ

نوع برنامه‌منتورینگ، ساختار و عملکرد برنامه را شکل می‌دهد، برای مثال شامل اهدافی است که برنامه‌منتورینگ باید به آن‌ها دست پیدا کند؛ مدت زمان و تعداد دفعات مورد نیاز تعهد‌منتور برای پیشبرد برنامه است؛ و انواع فعالیت‌هایی که صورت می‌گیرد.



مراحل ضروری يك برنامه منتورینگ ایمن و اثربخش

- * يك گروه مشورتی؛
- * يك سیستم جامع برای مدیریت اطلاعات برنامه؛
- * طرح توسعه منابع؛
- * يك سیستم برای نظارت بر برنامه؛
- * استراتژی‌های توسعه کارکنان؛
- * تلاش‌های قوی در حمایت از منتورینگ حرفه‌ای؛
- * روابط عمومی موثر و تلاش‌های ارتباطی.

مرحله دوم مدیریت برنامه

مرحله چهارم ارزیابی برنامه

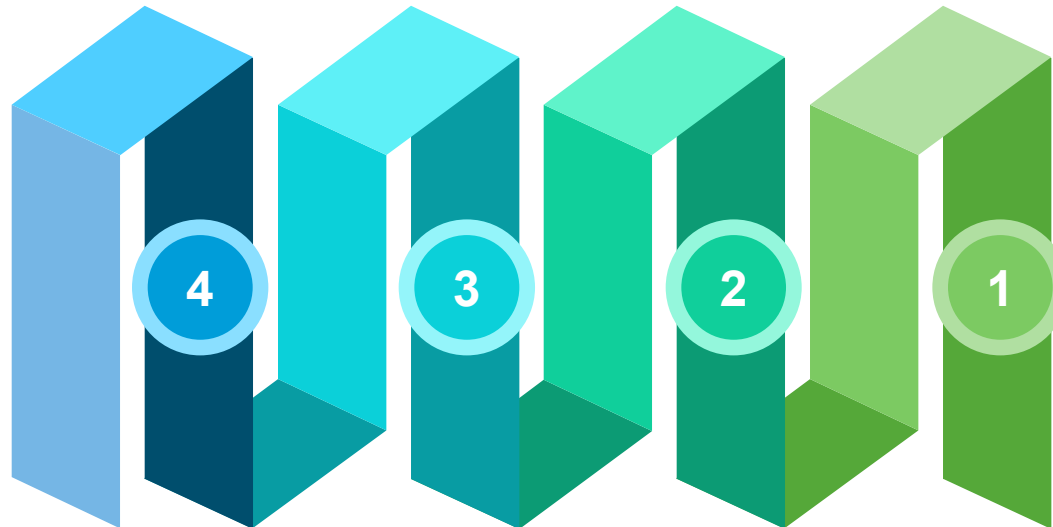
- * برنامه‌ای برای سنجش دقیق فرآیند برنامه منتورینگ اجرا شده
- * فرایندی برای ارزیابی اینکه آیا نتایج مورد انتظار رخ داده‌اند یا خیر؛
- * فرایندی که یافته‌های ارزیابی را منعکس می‌کند و آن‌ها را در میان گروه‌های مناسب توزیع می‌کند.

- * تعیین گروه منتی هدف؛
- * نوع منتورینگ؛
- * ماهیت جلسات منتورینگ؛
- * تعیین منتورها؛
- * اهداف برنامه منتورینگ؛
- * نتایج مورد انتظار برای منتورها، منتی‌ها و سازمان‌های حامی؛
- * زمان بندی جلسات منتورینگ؛
- * چگونگی برگزاری جلسات (مکان تشکیل جلسه و...)
- * مدت زمان جلسات منتورینگ؛
- * تعیین ذی‌نفعان برنامه؛
- * چگونگی ارتقا برنامه منتورینگ؛
- * تعیین بهترین شیوه ارزیابی پیشرفت و موفقیت؛
- * تعیین گروه و شیوه پشتیبانی برنامه با هدف نظارت بر تشکیل جلسات و چگونگی روابط منتورها و منتی‌ها.

مرحله اول طراحی و برنامه‌ریزی برنامه اولین و کلیدی‌ترین مرحله در تنظیم برنامه

مرحله سوم اقدامات برنامه

- * استخدام و جذب منتورها و ثبت‌نام منتی‌ها و سایر داوطلبان؛
- * غربالگری منتورها و منتی‌های بالقوه؛
- * تصریح کردن جهت گیری و آموزش برای منتورها، منتی‌ها
- * انطباق منتورها و منتی‌ها؛
- * برگزاری جلسات و فعالیت‌های حضوری منتورها و منتی‌ها بر اساس مولفه‌های تعیین شده در برنامه
- * حمایت، کنترل، نظارت بر روابط منتورینگ
- * به رسمیت شناختن و تایید مشارکت و همکاری تمام شرکت‌کنندگان
- * برنامه پایانی قطع ارتباط میان منتور و منتی



مرحله اول : طراحی و برنامه ریزی



کجا؟



چه کسی؟



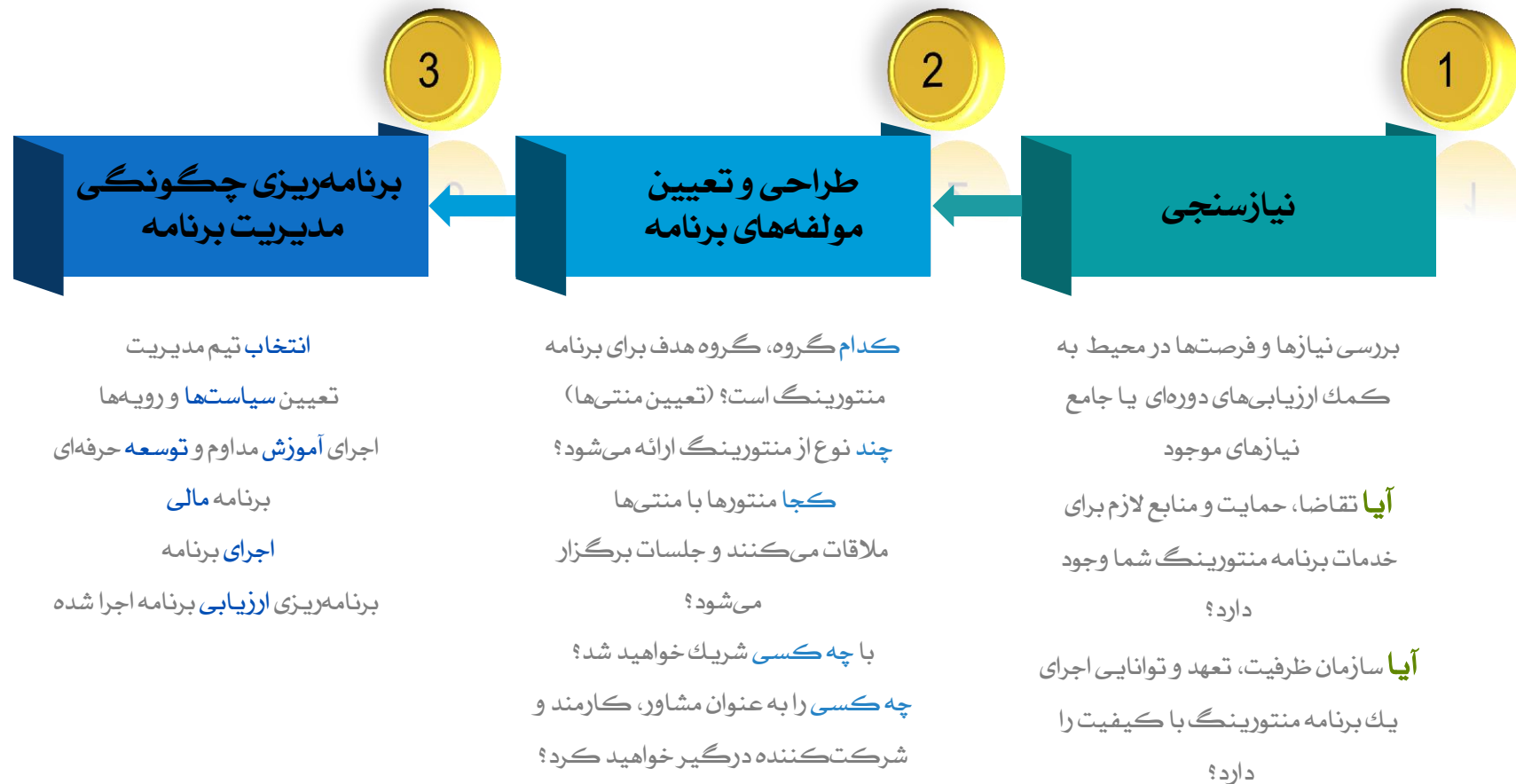
چگونه؟

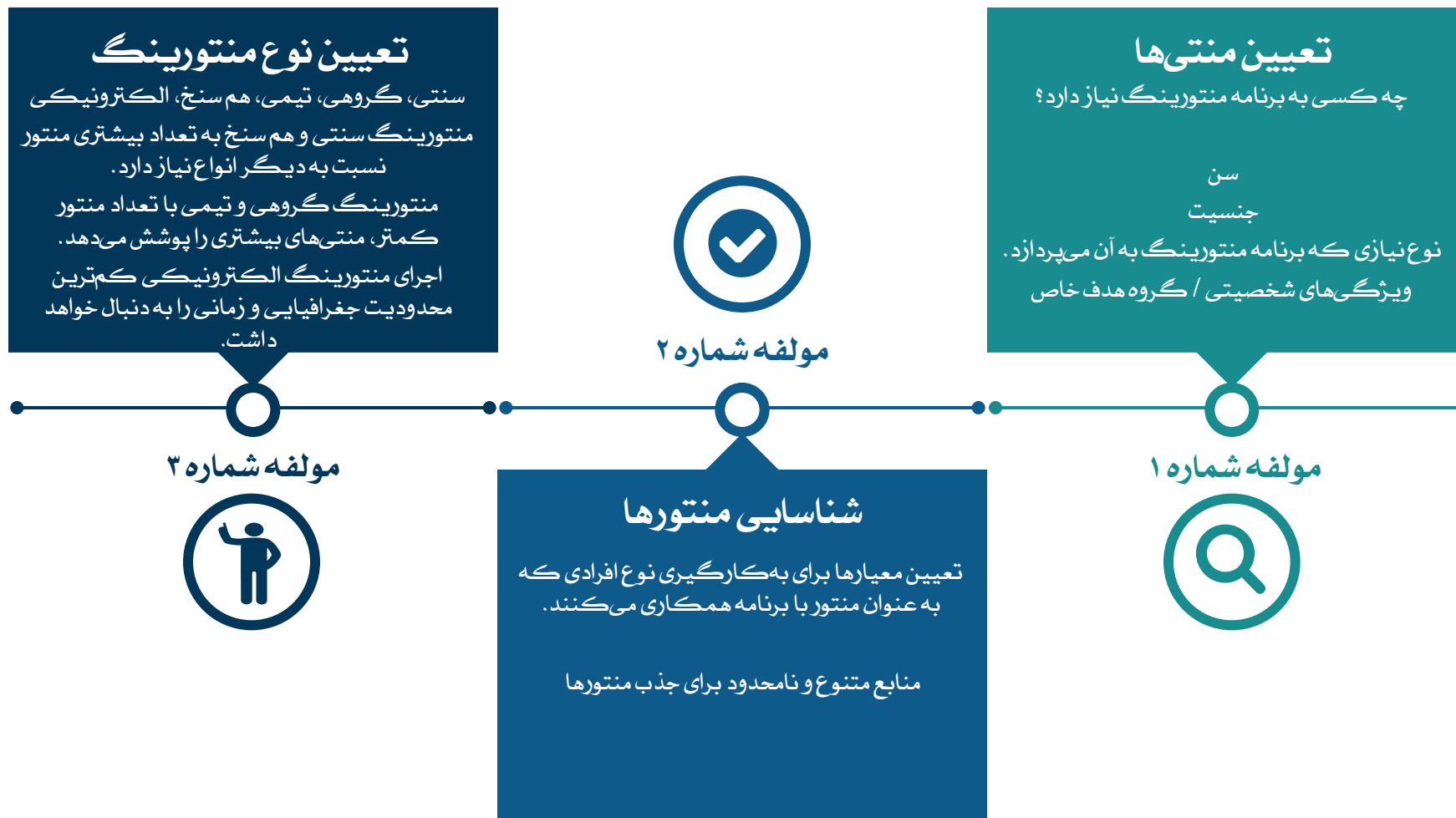


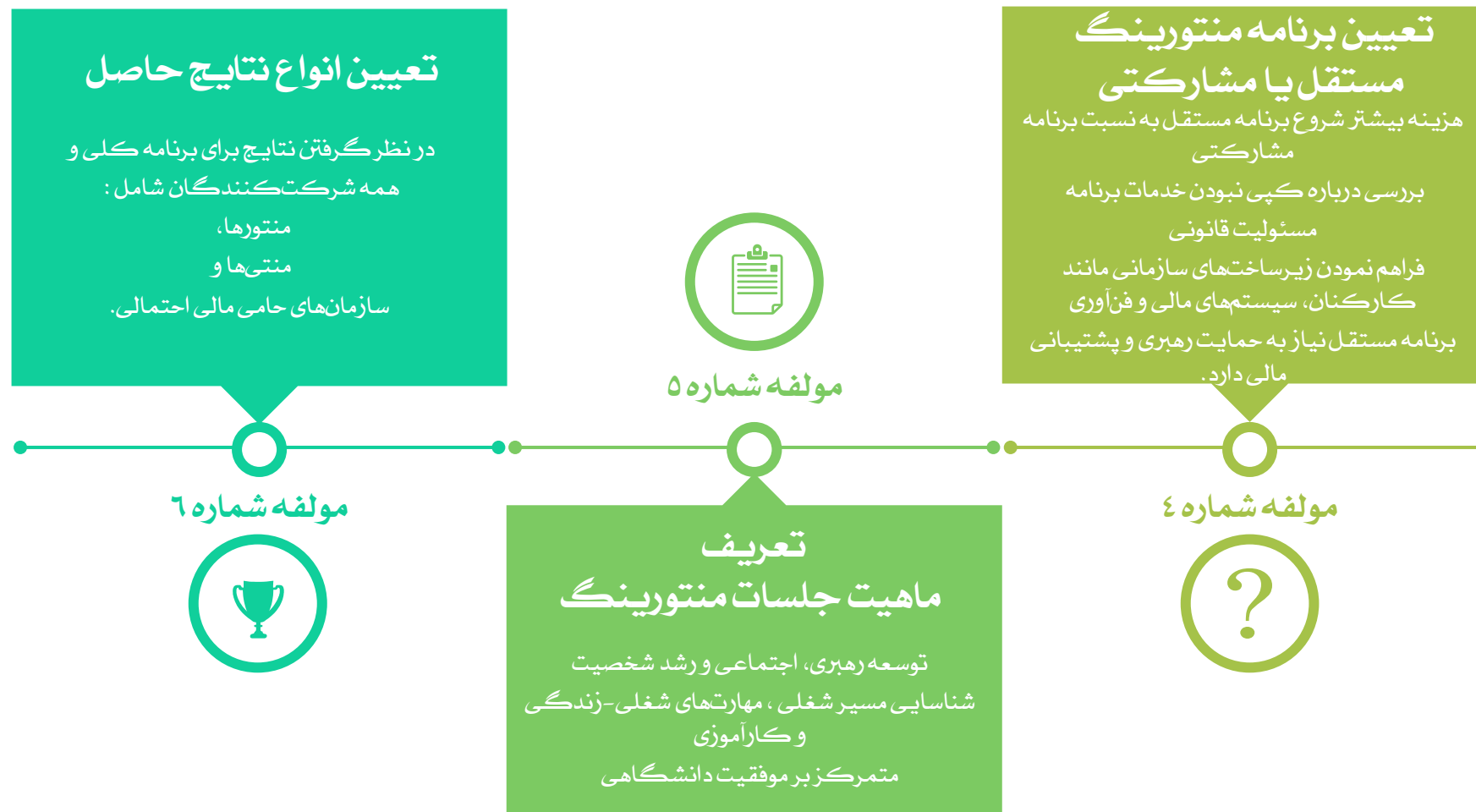
چه زمانی؟

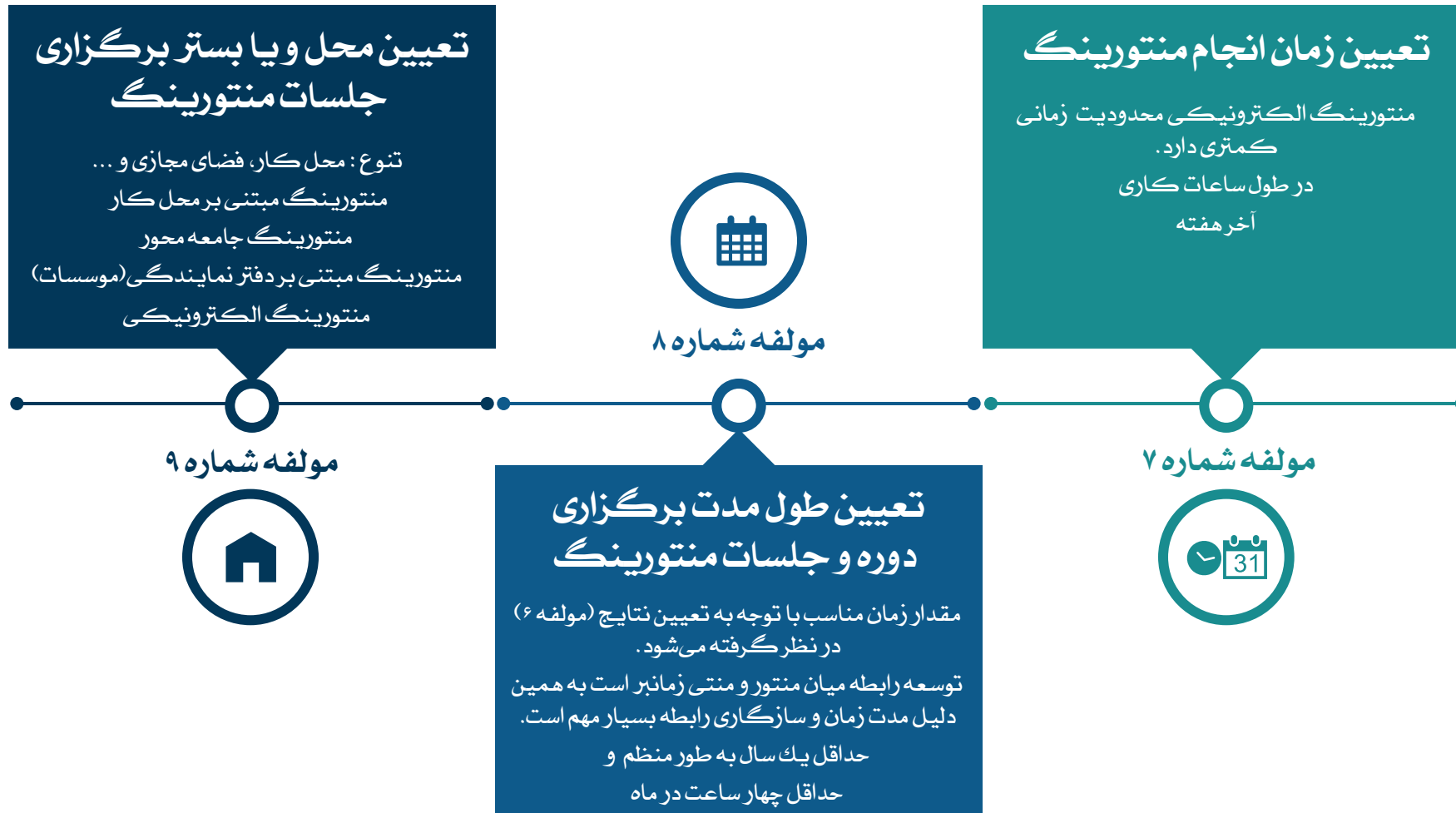


مرحله اول : چگونگی طراحی و برنامه ریزی يك برنامه منتورینگ











انتخاب تیم مدیریت

تعیین سیاست‌ها و رویه‌ها

اجرای آموزش مداوم و توسعه حرفه‌ای

برنامه مالی

اجرای برنامه

برنامه‌ریزی ارزیابی برنامه اجرا شده

در این مرحله از برنامه‌ریزی تیم مدیریت تعیین می‌شود و فردی با توانایی‌های رهبری قوی و مهارت‌های مدیریتی انتخاب می‌شود تا بتواند طیف گسترده‌ای از مسئولیت‌ها را مدیریت کند.

* تعداد کارکنان برنامه به دامنه و هدف برنامه بستگی دارد؛

* نیاز به حداقل يك هماهنگ کننده بسته به گستردگی برنامه مورد نظر؛

* استفاده از يك تیم داوطلب متعهد برای انجام وظایف؛

* آموزش هماهنگ کننده حداقل ۸ تا ۱۰ ساعت برای آشنایی با مسئولیت‌های مربوطه.

مسئولیت‌های هماهنگ‌کننده

- * مدیریت برنامه کلی؛
- * توسعه روش‌های سازگار برای استخدام و ارجاع منتی‌ها؛
- * نظارت بر توسعه و اجرای تمام تلاش‌های تبلیغاتی و آموزشی؛
- * توسعه و حفظ تمام و روابط خارجی لازم برای پیاده‌سازی و حفظ برنامه منتور (به عنوان مثال با سازمان‌های همکار)
- * استخدام، غربالگری، آموزش و نظارت بر منتورها؛
- * انطباق دادن منتی‌ها و منتور
- * توسعه و حفظ تمام سوابق، سیاست‌ها و رویه‌های برنامه؛
- * هماهنگ کردن فعالیت‌های منتورینگ؛
- * بررسی منظم منتورها و ارائه پشتیبانی مداوم؛
- * تنظیم يك برنامه برای شناسایی شرکت‌کنندگان در برنامه؛
- * تنظیم يك برنامه برای ارزیابی برنامه اجرا شده، از جمله درخواست بازخورد شرکت‌کنندگان؛
- * پی‌گیری آمار برنامه، از جمله هزینه‌های بودجه، ساعات و غیره؛
- * مستندسازی توسعه برنامه منتور.

تعیین سیاست‌ها و رویه‌ها

اجرای آموزش مداوم و توسعه حرفه‌ای

برنامه مالی

اجرای برنامه

برنامه‌ریزی ارزیابی برنامه اجرا شده

سیاست‌ها و رویه‌ها باید منعکس‌کننده تصمیمات و اقدامات برنامه باشند:

- * کجا و چه زمانی منتورینگ صورت می‌گیرد؛
- * متورها چگونه جهت‌گیری شده، آموزش‌دیده و تحت نظارت هستند؛
- * چگونه متورها و منتی‌ها با هم مطابقت داده می‌شوند؛
- * چه کسی بر جفت‌های منتورینگ نظارت می‌کند و این فرد چقدر با هر جفت منتور/ منتی در تماس است؛
- * وقتی مشکلی پیش می‌آید، منتور یا منتی چه کسی باید با دیگری تماس بگیرد؛
- * چگونه به شکایات رسیدگی می‌شود؛
- * چگونه مشکلات در روابط حل و فصل می‌شوند و یا چگونه روابط را به پایان می‌رسانیم؛
- * چگونه موفقیت برنامه ارزیابی می‌شود.

انتخاب تیم مدیریت

تعیین سیاست‌ها و رویه‌ها

اجرای آموزش مداوم و توسعه حرفه‌ای.....

برنامه مالی

اجرای برنامه

برنامه‌ریزی ارزیابی برنامه اجرا شده

همانطور که تیم مدیریت انتخاب می‌شود، باید برای آموزش کارکنان و فرآیند توسعه حرفه‌ای آنها برنامه‌ریزی و طراحی انجام شود.

در این مرحله باید مشخص شود:

* چه کسی آموزش را انجام خواهد داد.

* هر چند وقت (تعیین وضعیت تناوب و تکرار)

* کجا

* چه زمانی

* برآورد میزان آموزش و توسعه حرفه‌ای مورد نیاز و کافی برای کارکنان.

انتخاب تیم مدیریت

تعیین سیاست‌ها و رویه‌ها

اجرای آموزش مداوم و توسعه حرفه‌ای

برنامه مالی

اجرای برنامه

برنامه‌ریزی ارزیابی برنامه اجرا شده

نکته مهم : باید جریان
متنوعی از بودجه شناسایی و
تامین شود تا بیش از حد به
یک منبع متکی نبود.

در طول مرحله طراحی و برنامه‌ریزی، باید يك برنامه مالی تهیه شود که شامل بودجه برای برنامه باشد، موارد زیر در برنامه‌ریزی مالی در این مرحله باید در نظر گرفته شود:

* شناسایی و تامین بودجه از منابع متعدد به منظور پیشگیری از وابستگی و تکیه بر يك منبع مالی؛

* تعیین مدت زمانی که امکان انتظار برای دریافت بودجه از هر منبع وجود دارد با هدف توسعه منابع جدید پیش از اتمام بودجه ؛

* کنترل‌ها و نیازمندی‌های حسابرسی؛

* دارا بودن سیستم مدیریت مالی.

ابزارهای کمک‌ی این مرحله:

* "آیتم‌های بودجه برای يك برنامه منتورینگ"، شامل انواع مختلفی از هزینه‌هایی است که ممکن است در حین ایجاد و اجرای برنامه نیاز باشد.

* "مسئولیت برنامه و مدیریت ریسک" کمک می‌کند تا میزان مسئولیت و ریسک احتمالی برنامه ارزیابی شود؛ این هزینه‌ها باید به پیش‌بینی بودجه اضافه شوند.

* "چک لیست کنترل‌های داخلی مالی"، لیستی از مراحل و فعالیت‌هایی را که برای سالم نگه‌داشتن برنامه از نظر مالی باید دنبال شوند، تهیه شود.

انتخاب تیم مدیریت

تعیین سیاست‌ها و رویه‌ها

اجرای آموزش مداوم و توسعه حرفه‌ای

برنامه مالی

اجرای برنامه

برنامه‌ریزی ارزیابی برنامه اجرا شده

مرحله طراحی و برنامه‌ریزی زمان خوبی برای فکر کردن در مورد تمام جنبه‌های برخورد با شرکت‌کنندگان برنامه، از استخدام و جذب، غربالگری، جهت‌گیری، آموزش، تا انطباق و حمایت از جفت منتورینگ (منتور-منتی) است.

موارد مهمی که در این مرحله باید مورد توجه قرار گیرند:

* چگونگی به رسمیت شناختن مشارکت شرکت‌کنندگان و صدور گواهی تایید (ارائه مدرک)

* کمک به منتورها و منتی‌ها به منظور محقق کردن اهداف برنامه

* «جدول زمانی اجرای برنامه» تنظیم شود.

انتخاب تیم مدیریت

تعیین سیاست‌ها و رویه‌ها

اجرای آموزش مداوم و توسعه حرفه‌ای

برنامه مالی

اجرای برنامه

برنامه‌ریزی ارزیابی برنامه اجرا شده

در این مرحله از برنامه‌ریزی و طراحی، تعیین می‌شود که چگونه
اثربخشی برنامه ارزیابی شود.

موارد مهمی که در این مرحله باید مورد توجه قرار گیرند عبارتند از:
* نوع داده‌هایی که جمع‌آوری می‌شوند.

* چگونگی جمع‌آوری داده‌ها

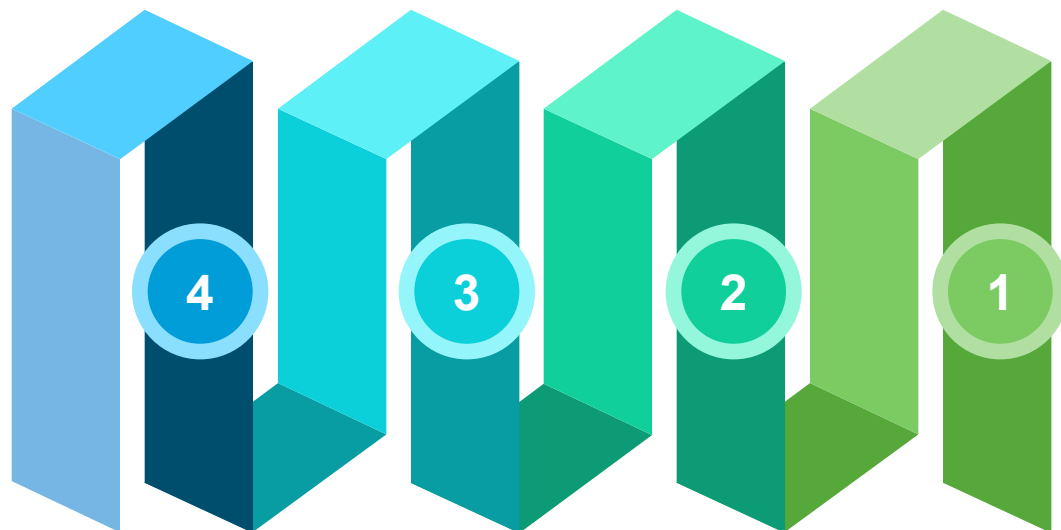
* جمع‌آوری داده‌ها از چه منابعی صورت گیرد.

مراحل ضروری يك برنامه منتورینگ ایمن و اثربخش

- * يك گروه مشورتی؛
- * يك سیستم جامع برای مدیریت اطلاعات برنامه؛
- * طرح توسعه منابع؛
- * يك سیستم برای نظارت بر برنامه؛
- * استراتژی‌های توسعه کارکنان؛
- * تلاش‌های قوی در حمایت از منتورینگ حرفه‌ای؛
- * روابط عمومی موثر و تلاش‌های ارتباطی.

مرحله دوم
مدیریت برنامه

مرحله چهارم
ارزیابی برنامه



مرحله اول
طراحی و برنامه‌ریزی برنامه

مرحله سوم
اقدامات برنامه

مرحله دوم : چگونگی مدیریت برنامه موفق



تشکیل
گروه مشورتی

1

تهیه سیستم جامع
مدیریت اطلاعات برنامه

2

طراحی برنامه توسعه منابع
(تنوع در جذب سرمایه)

3

طراحی سیستم
نظارت بر برنامه

4

طراحی برنامه توسعه
حرفه‌ای کارکنان

5

برنامه‌های حمایتی از
منتورینگ حرفه‌ای

6

ایجاد ارتباطات گسترده و
روابط عمومی موثر

7

تصمیم برای داشتن يك ساختار مشورتی رسمی، مانند هیات مدیره یا گروه مشاوره کمتر رسمی، براساس تصمیم در طول مرحله طراحی برنامه اخذ می گردد. در آن مرحله تصمیم گرفته می شود که برنامه مستقل است یا سازمان دیگری شريك برنامه خواهد بود و یا بخشی از يك سازمان بزرگتر خواهد شد.

وظایف گروه مشورتی:

* تعیین چشم انداز

* رهبری برنامه

* حمایت، هدایت و راهنمایی هدایت کننده برنامه

* ایجاد حس مشترك برای ساخت برنامه و کمک به

گسترش و ترویج برنامه منتورینگ

حوزه های کلیدی تخصصی مورد نیاز (مدیران):

* مدیریت حقوقی

* مدیریت مالی

* مدیریت سازمانی

* مدیریت برنامه

وابسته به تصمیم

مستقل بودن برنامه

تشکیل گروه غیررسمی

متخصصان منتورینگ و ذینفعان
سازمان ، داوطلبان و نمایندگان از
میان شرکت کنندگان برنامه

شريك با سازمان ديگري يا بخشی از سازمان بزرگتر

هیات مدیره سازمانی وجود دارد.

ساختار مشورتی را می توان به روش های زیر ایجاد کرد:

۱. افراد با علاقه و باتجربه در منتورینگ را به هیات مدیره سازمان اضافه کنید.
۲. ایجاد يك کمیته دائمی در ساختار فعلی هیات مدیره با مسئولیت های خاص برای برنامه منتورینگ.

کارکردهای يك گروه مشورتی

- مشخص کردن مأموریت یا چشم‌انداز سازمان؛
- حل مسائل کلیدی استراتژیک یا سیاسی؛
- توسعه منابع مالی مورد نیاز برای پشتیبانی از استراتژی؛
- ارائه تخصص یا دسترسی به سیاست‌گذاران؛
- اعتبار سازمان را با ذینفعان کلیدی ایجاد کنید؛
- نظارت بر عملکرد مالی؛
- اطمینان از مدیریت ریسک کافی و مناسب؛
- ارزیابی عملکرد سازمان با توجه به اولویتهای آن؛
- بهبود عملکرد هیات‌مدیره.

نقش‌ها و مسئولیت‌های گروه مشورتی

به طور کلی، يك هیات‌مدیره حوزه‌های اصلی مسئولیت زیر را خواهد داشت:

۱. **تنظیم سیاست و تصویب اقدامات** برای برنامه‌منتورینگ؛
۲. **برعهده گرفتن مسئولیت حقوقی** برای تمام امور سازمان، از جمله ادغام، آیین‌نامه‌ها، هزینه‌ها و بیمه؛
۳. **خدمت کردن به عنوان يك بدنه امانتدار** برای سازمان، نظارت بر حسابداری، حسابرسی، جذب سرمایه، بودجه‌بندی، سرمایه‌گذاری و روندهای مالی؛
۴. **ایجاد ارتباط با تامین کنندگان مالی بالقوه** و پشتیبانی عملی برای کمک به برنامه در افزایش و جذب سرمایه؛
۵. **ارائه تخصص حقوقی، مالی و سایر تخصص‌ها در صورت نیاز.**

يك گروه مشورتی کارهای زیر را انجام خواهد داد:

۱. ارائه مشاوره درباره چگونگی طراحی، مدیریت، ارزیابی و تامین بودجه برنامه منتورینگ؛

۲. تنظیم و تصویب سیاستها و اقدامات برنامه؛

۳. ارائه پشتیبانی عملیاتی به صورت عملی.

گروه مشورتی یکی از مهم‌ترین وظایف در ساخت برنامه را بر عهده دارد:

توافق و به طور واضح توضیح و شرح دادن فلسفه، مأموریت، سیاستها و اقدامات تصویب و تایید شده برنامه در سند آن.

تنظیم سند برنامه : توضیح و شرح کاملی از فلسفه، مأموریت، سیاستها و اقدامات تصویب و تایید شده برنامه منتورینگ.

سند زمینه‌های زیر را باید روشن کند:

- جمعیتی که برنامه شما قصد دارد به آن خدمت کند ؛
- چگونه منتورها و منتی‌ها را شناسایی، استخدام (جذب) و تطبیق دهید؛
- چه مدت منتورها و منتی‌ها ملاقات خواهند کرد و این روابط چه مدت طول خواهد کشید؛
- انواع فعالیتهای منتورها و منتی‌ها که در آن (به عنوان مثال، فعالیتهای گروهی، منتورینگ تك به تك ، منتورینگ الکترونیکی) شرکت خواهند کرد؛
- نقش‌های غیر از منتورینگ (مانند جذب سرمایه، روابط عمومی و رویدادهای خاص) در دسترس داوطلبان، با توصیف‌های شغلی (شرح شغل‌ها) برای هر کدام؛
- مسائل مربوط به مدیریت ریسك و مسئولیت؛
- میزان بودجه مورد نیاز و اینکه برنامه شما چگونه قصد دارد آن را افزایش دهد؛
- سیاستها و شیوه‌های مدیریت مالی.



ویژگی افراد گروه مشورتی:

۱. جذب طیفی از افراد با سوابق متنوع؛

۲. متعهد به برنامه منتورینگ؛

۳. افرادی که « ۳ دبلیو » را به نمایش می‌گذارند: کار-خرد-ثروت؛
(work,wisdom,wealth)

۴. مایل و قادر به حمایت مالی شخصی برنامه باشند در سطحی که برای آنها مناسب‌تر است. تعهد قوی آنها مهم است زیرا تامین کنندگان مالی آینده خواهند پرسید که آیا اعضای گروه مشورتی از برنامه منتورینگ حمایت می‌کنند یا خیر.

نکته : تسهیل کردن جلسات گروه مشورتی برای بهبود برنامه‌ریزی و مدیریت

جلسات گروه مشورتی را ساختار بندی کنید تا از مهارت‌ها، تخصص و منابع گروه مشورتی خود استفاده کنید و نیازهای برنامه را برطرف نمایید.



يك سیستم جامع برای مدیریت، نگهداری و حفاظت از تمام انواع اطلاعات در مورد امور مالی برنامه، سوابق کارکنان، فعالیتهای برنامه و تطبیق منتور / منتی تا دادههایی که در مورد ریسک و مسئولیت و نتایج ارزیابی برنامه جمع آوری می شود، نیاز است.

موارد زیر در تهیه سیستم جامع مدیریت اطلاعات برنامه مورد توجه قرار می گیرد:

- مدیریت هزینه های برنامه
- حفظ سوابق و اقدامات پذیرفته شده کارکنان
- پیگیری اطلاعات و فعالیتهای برنامه
- مستندسازی فرآیند تطبیق منتور / منتی
- مدیریت ریسک
- اقدامات ارزیابی سند برنامه

مدیریت هزینه‌های برنامه

در طول مرحله طراحی و برنامه‌ریزی برنامه، باید يك برنامه مالی و بودجه ایجاد کرد. در این مرحله باید سیستمی برای مدیریت اطلاعات مالی ایجاد شود.

بررسی و تایید سرویس مالی داخلی (IRS) و درآمدها و هزینه‌های هر سازمان تامین‌کننده مالی دیگر، باید در مدیریت مالی برنامه مورد توجه قرار گیرد.

موارد مهمی که در ارتباط با این مسئولیت باید در نظر گرفته شود عبارتند از:

- ثبت سوابق دقیق از منابع مالی از جمله کمک‌های مالی، پول‌های نقد و ... با هدف کمک به برآورد هزینه‌ها برای بودجه‌های آینده
- ثبت کلیه هزینه‌ها به درستی
- پیش‌بینی سیستمی برای مستندسازی هزینه‌های واقعی اجرای برنامه

مستندسازی هزینه‌های واقعی اجرای برنامه

حتی اگر برنامه شما به اندازه کافی خوب طراحی شده باشد که همه مواردی مانند کارکنان، مدیریت، فضا و تجهیزات را برای آن پیش بینی کرده باشند، باز هم باید هزینه‌های مواردی مانند آنچه در ذیل می‌آید را مستند کنید:

- استخدام و مواد آموزشی (به عنوان مثال، پوشه‌ها، قلم‌ها، فتوکپی)؛
- هزینه‌های داوطلبانه (به عنوان مثال گاز، تنقلات، بلیط‌ها)؛
- رویدادهای ویژه (به عنوان مثال گواهی‌نامه‌ها، جوایز ویژه و هدایا)؛
- موارد مورد نیاز شرکت کنندگان (به عنوان مثال کرایه اتوبوس، لوازم و تدارکات)؛
- غربالگری منتورها (بررسی سوابق مانند عدم سوء پیشینه)؛
- پوشش هزینه‌های اضافی.

همچنین باید يك سیستم كنترل داخلی برای حفاظت در برابر سرقت و یا تقلب ایجاد شود. هر ساله، يك حسابرسی توسط يك حسابرس مستقل خارجی انجام شود.

حفظ سوابق و اقدامات پذیرفته شده کارکنان

ضروری است که سیاستها و اقدامات کارکنان، نیازهای تامین کنندگان مالی را برآورده سازد؛ بنابراین سوابق دقیق کارکنان شامل همه گروههای کارمندان و داوطلبان باید حفظ شود. سوابق کارکنان باید شامل موارد زیر باشد:

- فرم احراز هویت و تایید صلاحیت و شایستگی استخدام
- پرونده پرسنلی شامل کپیهای اصلی از رزومه، شرح شغل، درخواست، نامه پذیرش، اطلاعات تماس اضطراری، ارجاعات حرفه‌ای

از شیوههای استاندارد منابع انسانی در مورد فرمها و اطلاعاتی که باید در سوابق کارکنان نگهداری شوند، پیروی شود و محرمانه بودن تمام سوابق پرسنل تضمین شود.

برای منتورها، مهم است که برنامه کپی‌هایی از درخواست آنها، معرفها، نتایج بررسی و کنترل سوابق آنها، توافق‌نامه تایید نقش منتور و ... را بایگانی کند.



پیگیری اطلاعات و فعالیت برنامه

اطلاعات دیگری که باید برای مدیریت بهتر برنامه پیگیری شود شامل موارد زیر است:

- اطلاعات دموگرافیک منتورها و منتی‌ها؛
- وضعیت فرآیند غربالگری برای منتورها، منتی‌ها و کارکنان آینده؛
- ساعات آموزش پیش از خدمت برای منتورها؛
- طول مدت (تعیین تعداد ساعت) جلسات آموزشی و پشتیبانی مداوم؛
- ثبت حضور و مشارکت برای فعالیتهای گروهی؛
- ارتباط هماهنگ‌کننده برنامه با شرکت کنندگان به صورت ماهانه؛
- تعداد ساعات یا تماس‌های داوطلبانه بین زوج‌ها؛
- و فاصله زمانی بین مراحل مختلف فرآیند درخواست؛
(به عنوان مثال: میانگین زمان بین اعلام علاقه‌مندی به همکاری و آموزش، یا بین آموزش و تطبیق).

مستندسازی تطبیق منتور / منتی

برای موفقیت برنامه منتورینگ باید روابط قوی منتور/منتی را پرورش داد. روابط خوب تنها اتفاق نمی‌افتند، بلکه به حمایت و نظارت مداوم هماهنگ‌کننده برنامه نیاز دارند. بدین منظور باید موارد زیر در نظر گرفته شود:

* درخواست منتور و منتی، فرم‌های پذیرش یا ترجیحات؛

* وضعیت فرآیندهای تطبیق منتور/منتی؛

* تعداد پرونده‌ها و منتی‌ها و منتورها در زمان جاری و لیست انتظار؛

* تناوب و تکرار، نوع و کیفیت ارتباط منتور / منتی؛ و

* مدت زمان روابط.

مدیریت ریسک

يك سیستم مدیریت-ریسك برای ایمنی و پایداری برنامه حیاتی است. باید سیاستها و رویه‌های مدیریت ریسك را مشخص شود و سوابق دقیق و جزئی حفظ شوند.

- نگهداری تمام نتایج حاصل از فرآیند غربالگری داوطلبان و کارکنان (مانند اسناد مربوط به کنترل سوابق، معرفها و یادداشتهای مصاحبه‌ها) در مکانی امن.
- تنظیم دستورالعمل‌های روشن برای مستند کردن حوادث غیرمعمول و همه اقدامات پیگیری انجام شده.

اقدامات ارزیابی سند برنامه

برای اطمینان از کیفیت و اثربخشی برنامه، به صورت دوره‌ای فرایندها و نتایج برنامه ارزیابی شود.

- بایگانی و حفظ کپی‌هایی از ابزارهای ارزیابی، نتایج و تجزیه و تحلیل کلی.
- چگونگی تعیین معیارها و روش‌های ارزیابی

اجرای يك برنامه منتورینگ موثر هزینه زیادی دارد. در طول مرحله طراحی و برنامه‌ریزی برنامه، باید مشخص شود که چه نوع برنامه‌ای توسعه داده خواهد شد. اگر مدل برنامه توسعه داده نشده، آن را متوقف کرده و همین حالا آن را انجام دهید.

بدون اهداف روشن و مأموریت برنامه، ممکن است اجراکنندگان وسوسه شوند که "پول را اولویت قرار دهند" و اهداف برنامه خود را تغییر دهند تا متناسب با يك منبع مالی خاص باشد. نتیجه برنامه‌ای خواهد بود که فاقد چشم‌انداز و وضوح است و در خدمت به مخاطبان هدف خود بی‌اثر است.

زمانی که يك مدل برنامه واقعی توسعه داده شود، می‌توان بودجه برنامه را ایجاد کرد و میزان بودجه لازم برای شروع و حفظ برنامه را تعیین نمود. سپس به يك برنامه برای افزایش این بودجه نیاز می‌شود.

در تهیه برنامه جذب سرمایه، از یکی از رایج‌ترین اشتباهات باید اجتناب کرد:

بیش از حد به يك منبع مالی تکیه کردن.

در واقع، اگر ۳۰ درصد بودجه برنامه از يك منبع تامین می‌شود، باید برنامه را در بحران در نظر بگیرید.

در عوض، می‌توان برای بهره‌برداری از انواع جریان‌های بودجه برنامه‌ریزی کرد:

- پیگیری و جذب کمک هزینه‌های غیرنقدی و جنسی؛
- برگزاری رویدادهای خاص؛
- جذب خیرین فردی مستقل؛
- جذب کمک‌های مالی شرکتی؛
- درخواست بودجه از دولت (شهری، استانی، کشوری)؛
- پیگیری و جذب کمک‌های مالی موسسات خیریه.

توصیه هایی برای جذب سرمایه

درباره چشم اندازهای مختلف سرمایه گذاری تحقیق کنید.

موارد زیر برخی از منابع مالی بالقوه خوب هستند:

* شهر، شهرستان، استان؛

* اتاق های بازرگانی؛

* بنیادهای اجتماعی و خصوصی یا شرکتی؛

* نیکوکاران و خیرین فردی و مستقل؛

* شرکتهای بزرگ.

زمانی که سرمایه‌گذاران بالقوه شناسایی شدند، باید اطمینان حاصل شود آیا برنامه واجد شرایط تامین بودجه از طرف آنها است یا خیر.

به طور کلی، بیشتر سرمایه‌گذاران احتمالی خواستار موارد زیر خواهند شد:

* يك بیانیه روشن در مورد هدف پیشنهاد؛

* منطق یا نیاز به پروژه؛

* اهداف/نتایجی که انتظار می‌رود به دست بیایند و اینکه چگونه موفقیت در برابر این انتظارات اندازه‌گیری خواهند شد؛

* استراتژی برای انجام و اجرای پیشنهاد؛

* يك بررسی مختصر از سوابق سازمان و موفقیت‌های گذشته آن؛

* بودجه‌ای که نحوه استفاده از وجوه و نحوه برنامه‌ریزی برای حفظ برنامه در آینده را مشخص می‌کند؛

* اطلاعات در مورد نحوه ارزیابی برنامه.

جذب سرمایه و نوشتن پروپوزال نیازمند مهارت، تجربه و شبکه‌ای از ارتباطات قوی است.

می‌توان از جذب‌کنندگان سرمایه و یا نویسندگان پروپوزال حرفه‌ای کمک گرفت و یا پروژه
منتورینگ را در مقیاس کوچک برنامه‌ریزی کرد.

مهم است که برنامه تحت نظارت و پایش دائمی باشد تا از اینکه در مسیر صحیح قرار دارد، اهداف برنامه تحقق می‌یابد و کار برنامه‌ریزی شده با مأموریت برنامه همخوانی دارد، اطمینان حاصل شود؛

اگر کار شما، مأموریت برنامه را پیش نمی‌برد، باید پرسید که

چرا این کار را انجام می‌دهید.

در طراحی سیستم نظارت بر برنامه توجه به موارد زیر ضروری است:

- بازبینی سیاست‌ها، رویه‌ها و اقدام‌ها به طور منظم
- جمع‌آوری اطلاعات برنامه از منتورها، منتی‌ها و دیگر شرکت‌کنندگان
- سنجش و ارزشیابی مداوم خدمات مشتری

بازبینی سیاستها، رویهها و اقدامها به طور منظم

سیاستها، رویهها و اقدامات به طور منظم بررسی و بازبینی شوند تا اطمینان حاصل شود که آنها با برنامه منتورینگ مرتبط باقی مانده اند و یا اینکه مشخص شود که آیا باید برنامه های جدیدی برای رفع بهتر نیازهای برنامه ایجاد شود.

برنامه منتورینگ باید سیاستها و روشهایی برای استخدام و حفظ کارمندان داشته باشد؛ برقراری ارتباط و حفاظت از حقوق کارمندان و داوطلبان؛ مدیریت ریسک و مدیریت بحران، پیروی از مقررات عمومی (در مواردی مانند سوابق داوطلبان یا بهداشت و ایمنی)؛ مصاحبه و انتخاب منورها؛ و نظارت بر روابط منتورینگ.

جمع‌آوری اطلاعات برنامه از منتورها، منتی‌ها و دیگر شرکت‌کنندگان

ساختار برنامه مشخص می‌کند که برای نظارت بر موفقیت به چه اطلاعات ویژه‌ای نیاز دارید.

برخی از فرم‌های مدیریت سوابق و ارزیابی برنامه عبارتند از:

- **درخواست منتور:** این فرم اطلاعات مربوط به منتورها، اطلاعات برای غربالگری و تطبیق، دلایل مشارکت، ساعات در دسترس و معرف‌ها را شامل می‌شود.
- **درخواست منتی:** در این فرم دلایل و اهداف بالقوه شرکت‌کنندگان برای ورود به برنامه منتورینگ و خصوصیات و ویژگی‌هایی که آن‌ها برای يك منتور مناسب می‌دانند بیان می‌شود.
- **توافق منتور/منتی:** در این فرم هدف و انتظارات برنامه منتورینگ، طول دوره و مشارکت مورد انتظار مشخص می‌شود و تعهد کتبی از منتور و منتی را تضمین می‌کند. این فرم‌ها همچنین به کارکنان برنامه اجازه می‌دهند تا اطلاعات مربوط به منتی را در اختیار منتور قرار دهند.
- **گزارش شرکت در برنامه:** ساعت‌ها و انواع تعامل بین منتور و منتی بعد از پیگیری در این گزارش ثبت می‌شوند. این گزارش ثبت وقایع تماس هفتگی، از جمله تماس‌های تلفنی (یا تلاش‌ها)، حضور منتور و منتی در رویدادهای برنامه‌ریزی شده و جلسات یا گردش‌های مستقل را ثبت می‌کند.
- **حضور و سوابق مشارکت:** پیگیری حضور در فعالیت‌های گروهی.
- **فرم‌های هزینه‌های داوطلبان:** ماهیت و میزان هزینه‌ها را شرح می‌دهد، اگر قرار باشد که منتورها هزینه چیزی یا کسی را پرداخت کنند.
- **برنامه عملیاتی:** برنامه خاص و اهداف منتور/منتی را مشخص می‌کند و پیش‌روی و حرکت هر شرکت‌کننده را به سمت آن‌ها مستند می‌کند.

سنجش و ارزشیابی مداوم خدمات مشتری

نظارت بر بازخورد شرکت‌کنندگان یکی از راه‌های اندازه‌گیری خدمات به مشتری، بررسی این که آیا نیازهای شرکت‌کنندگان برآورده می‌شود، ارائه آموزش و حمایت کافی و متناسب و پایبندی به مأموریت و اهداف برنامه است.

به یاد داشته باشید، خوبی برنامه فقط به خوبی خدماتی است که به مشتری ارائه می‌شود.

در زمان جذب و استخدام کارکنان و داوطلبان برای برنامه‌منتورینگ، مهم است اطمینان حاصل شود که آن‌ها شایسته و پشتیبان مأموریت برنامه هستند. (بسیاری از برنامه‌های منتورینگ هسته کوچکی از کارکنان دارند و از داوطلبان برای برخی از وظایف اجرایی استفاده می‌کنند.) از آنجا که کارکنان به طور منظم با شرکت‌کنندگان و ذینفعان برنامه تعامل دارند، آنها کلید فراهم کردن پشتیبانی از برنامه با کیفیت هستند. باید افرادی باتجربه در توسعه تازه‌کاران و مدیریت داوطلبانه، افرادی با مهارت‌های ارتباطی و شنیداری قوی، و همچنین کسانی که در حل اختلافات مهارت دارند را جستجو کرد. برای کاهش ریسک و هزینه، اطمینان حاصل کنید که کارکنان احتمالی به طور کامل بررسی و غربالگری شده‌اند از جمله انجام بررسی‌های سابقه جنایی.

زمانی که کارکنان در هیأت‌مدیره هستند، هماهنگ‌کننده برنامه باید جهت‌گیری اولیه و آموزش درباره موارد زیر را ارائه دهد:

- * مأموریت، هدف و انتظارات برنامه؛
- * نقش‌های کارکنان در مقابل نقش‌های داوطلبانه؛
- * نحوه کار با طیف گسترده‌ای از شرکت‌کنندگان برنامه از جمله منتورها، منتی‌ها، مدیران، رابطین؛ و
- * چگونگی جذب و استخدام، غربالگری، آموزش، تطبیق، هماهنگی و نظارت بر منتورها و منتی‌ها.

طراحی برنامه توسعه حرفه‌ای کارکنان باید در جهت فراهم کردن آموزش مداوم و ایجاد مهارت‌ها و دانش کارکنان صورت گیرد. جهت گیری اولیه و آموزش تنها بخشی از برنامه توسعه حرفه‌ای کارکنان است. اعضای تیم باید از آخرین تحقیقات و اطلاعات مربوط به منتورینگ مطلع بوده و به روز باشند.

ارتباط با انجمن‌ها و موسساتی که در زمینه منتورینگ به طور مداوم فعالیت می‌کنند می‌تواند با ایجاد حس مشترك و همبستگی و آگاه‌نگه داشتن کارکنان از اهداف و اتفاقات برنامه منتورینگ موثر باشد.

برای حفظ حرکت و نیروی جنبش منتورینگ، هر برنامه منتورینگ باید به عنوان حامی و مدافع برنامه‌های منتورینگ در سطوح شهرستان، استان و کشوری عمل کند.

پیگیری برنامه‌های حمایتی از منتورینگ حرفه‌ای در سطوح مختلف محلی و ملی به گسترش توجه مطلوب به منتورینگ از طریق سیاست عمومی جامعه کمک خواهد کرد. برای پیگیری برنامه‌های حمایتی می‌توان از دو طریق زیر اقدام نمود:

- حمایت از سیاست‌های عمومی منتورینگ-حرفه‌ای و بودجه : برقراری ارتباط با قانون گذاران و اعضای کلیدی و وابسته به آن‌ها، از طریق آشنایی آن‌ها با برنامه منتورینگ، تاثیراتی بر جامعه و چالش‌های پیش‌روی برنامه، دارد. برنامه سود خواهد برد، و قانون گذاران از آگاه شدن بیشتر و داشتن يك منبع قابل‌اعتماد در منتورینگ تقدیر خواهند کرد.
- تشویق رهبران بخش خصوصی به اتخاذ سیاست‌های منتورینگ- حرفه‌ای و تامین بودجه : می‌توان در تلاش‌های حمایتی از بخش خصوصی کمک گرفت و نمایندگان بخش خصوصی را در کار و ارتباط با قانون گذاران دخیل کرد. حمایت از بخش خصوصی برای رشد مداوم جنبش منتورینگ ضروری است. بخش خصوصی می‌تواند منابعی از جمله بودجه و منتورها را تامین کند که برنامه را حفظ خواهند کرد. باید بخش‌های مختلف و سازمان‌ها تشویق شوند تا فرهنگ منتورینگ را نهادینه کرده و به کارکنانی که آموزش می‌دهند (منتور می‌شوند) پاداش داده شود.

ایجاد و اجرای روابط عمومی/ارتباطات گسترده و موثر، مهم است تا اطمینان حاصل شود که می‌توان منتورها را استخدام و حفظ کرد، آگاهی عمومی را درباره برنامه افزایش داد و از منتورینگ حمایت نمود و بودجه کافی برای ادامه برنامه فراهم کرد.

سرمایه‌گذاران، سیاست‌گذاران، رهبران و عموم کارکنان باید در مورد مأموریت، اهداف و موفقیت‌های برنامه منتورینگ بدانند. برنامه روابط عمومی/ارتباطات طولانی‌مدت باید به طور منظم بررسی شوند تا اطمینان حاصل شود که این برنامه نیازهای در حال تغییر برنامه منتورینگ را بازتاب می‌دهد.

ایجاد و اجرای روابط عمومی/ارتباطات گسترده و موثر، می‌تواند شامل فعالیت‌های زیر باشد:

- شناسایی جامعه هدف: استخدام منتورها و جذب منتی‌ها برای نمونه چه محدوده سنی، چه موقعیت شغلی، چه سابقه تحصیلی، چه سطح درآمدی و ...
- ایجاد برنامه بازاریابی: برنامه بازاریابی يك برنامه سازمان‌یافته از فعالیت‌هایی است که سازمان برای يك یا چند هدف، معمولاً برای ایجاد شناخت جامعه هدف، استخدام و جذب داوطلبان و جذب کمک هزینه، به دو صورت ایجاد برنامه سالانه و بازبینی‌های فصلی در نظر می‌گیرد. این برنامه می‌تواند شامل عناصر تبلیغاتی گوناگونی مانند بروشورها، آگهی‌ها، پیامک‌ها و ...
- دریافت و جمع‌آوری بازخورد از کلیه شرکت‌کنندگان و انتخاب‌کنندگان برنامه: مانند کارکنان، ذینفعان، سرمایه‌گذاران، خیرین و ...
- تصدیق و گرامی داشتن شرکت‌کنندگان و حامیان مالی برنامه: به عنوان مثال، با انتشار داستان يك منتور/منتی خاص، نه تنها موفقیت آن‌ها مورد تایید قرار می‌گیرد، بلکه از مثال آن‌ها برای برجسته کردن دستاوردهای کلی برنامه و ایجاد علاقه و تبلیغات بیشتر استفاده می‌شود.

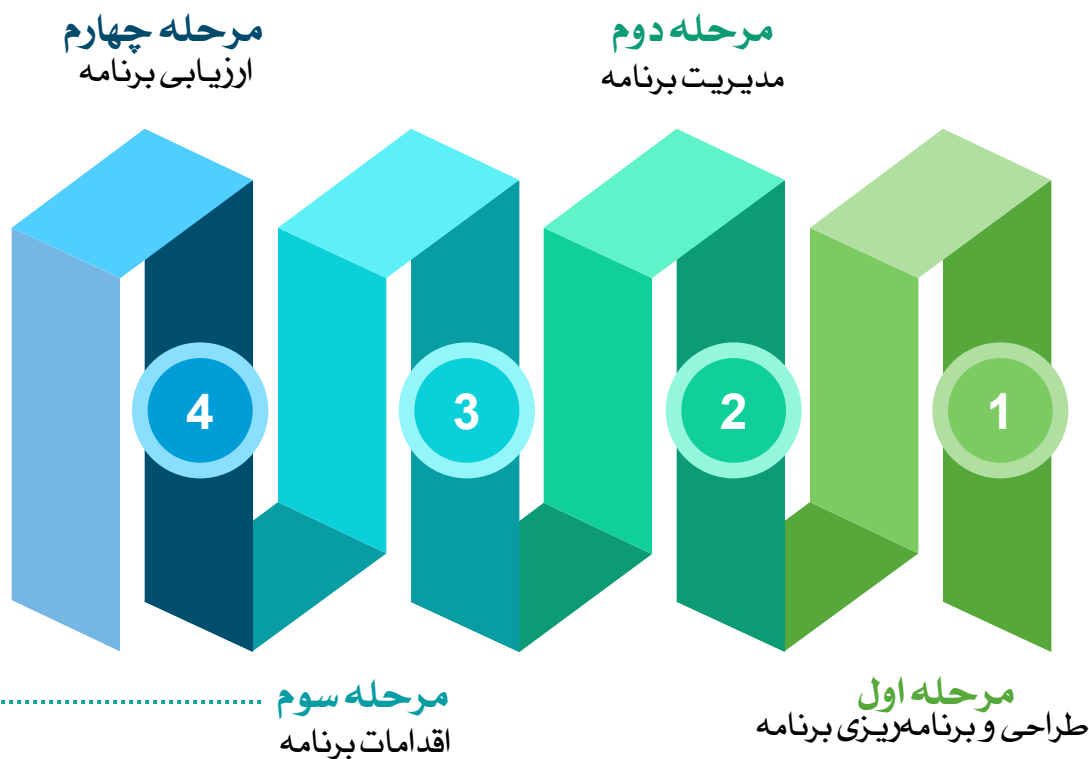
شراکت و همکاری با سازمان‌های دیگر

در انتخاب شریک سازمانی بهتر است با سازمان‌هایی که مأموریت مشابهی در جامعه دارند همکاری نمود. اگر یک مأموریت مهم و غالب برای تمام گروه‌ها و سازمان‌های شریک وجود داشته باشد تا بر روی آن تمرکز کنند، در زمان‌های سخت تلاش‌های مشارکتی بسیار موفق‌تر خواهند بود.

برنامه‌های منتورینگ که مشارکت با دیگر سازمان‌ها را توسعه می‌دهند، از مزایای بسیاری برخوردار هستند، از جمله توانایی در:

- * گسترش خدمات و جذب مخاطب بیشتر؛
- * درك بیشتر از نیازهای شرکت‌کنندگان؛
- * بهبود ارتباط با دیگر سازمان‌ها؛
- * افزایش دانش در حوزه منابع و خدمات موجود برای منتورها، منتی‌ها و کارکنان برنامه منتورینگ؛
- * اطمینان از پایداری برنامه منتورینگ؛
- * افزایش قابلیت دیده شدن با رسانه‌ها و عموم؛
- * کاهش هزینه‌ها؛ و
- * تامین و حفظ منابع.

مراحل ضروری يك برنامه منتورینگ ایمن و اثربخش



- * استخدام و جذب منتورها و ثبت‌نام منتی‌ها و سایر داوطلبان؛
- * غربالگری منتورها و منتی‌های بالقوه؛
- * تصریح کردن جهت‌گیری و آموزش برای منتورها، منتی‌ها
- * انطباق منتورها و منتی‌ها؛
- * برگزاری جلسات و فعالیت‌های حضوری منتورها و منتی‌ها بر اساس مولفه‌های تعیین شده در برنامه
- * حمایت، کنترل، نظارت بر روابط منتورینگ
- * به رسمیت شناختن و تایید مشارکت و همکاری تمام شرکت‌کنندگان
- * برنامه‌پایانی قطع ارتباط میان منتور و منتی

مرحله سوم : چگونگی ساختاربندی اقدامات يك برنامه موثر

پس از حصول اطمینان در مرحله دوم از این که برنامه به خوبی مدیریت خواهد شد و چگونگی مدیریت برنامه برای رسیدن به موفقیت، باید برای تحقق اقدامات روزانه قوی بر روی هشت فرآیند شناسایی شده تمرکز نمود:

- 5 برگزاري جلسات منتورینگ
طبق ضابطه‌ها و ویژگی‌های برنامه
- 6 ارائه پشتیبانی، کنترل، هدایت و
نظارت مداوم بر روابط منتورینگ
- 7 تایید و قدردانی از همه
شرکت‌کنندگان در برنامه
- 8 کمک کردن به منتورها و منتی‌ها
در خاتمه دادن به روابط و پایان برنامه

- 1 استفاده و جذب
منتورها، منتی‌ها و سایر داوطلبان
- 2 بررسی و غربالگری
منتورها و منتی‌های بالقوه
- 3 جهت‌دهی و آموزش
منتورها / منتی‌ها
- 4 انطباق
منتورها / منتی‌ها

بر اساس مطالعات برنامه های منتورینگ مبتنی بر رویکرد "توسعه ای" - که در آن منتورها بهتر منتی ها را می شناسند، در انتظارات خود از روابط انعطاف پذیر هستند، و مسیر و ترتیب فعالیت های خود را از منتی ها بر طبق نیازها و علایق آنها می گرفتند- برای منتورها و منتی ها رضایت بیشتری از برنامه های مبتنی بر رویکرد "تجویزی" داشتند، که در آن منتورها اهداف خود را به عنوان مهم ترین اهداف ارزیابی می کنند. همچنین تمایل به ماندگاری طولانی تری در روابط مبتنی بر رویکرد "توسعه ای" وجود دارد.

روندهای کاری و عملیاتی روزانه برنامه منتورینگ تاثیر زیادی بر کیفیت و پایداری برنامه خواهند داشت . پس برای ایجاد ثبات، سازگاری، حمایت و پاسخگویی موثر در برنامه تلاش ضروری است.

از استخدام منتور گرفته تا تطبیق منتور/منتی، از جهت‌گیری تا خاتمه رابطه، اطمینان حاصل کنید که همه شرکت‌کنندگان به وضوح درك می‌کنند که برنامه از آن‌ها چه انتظاری دارد - و آن‌ها چه انتظاری می‌توانند از برنامه، از نظر آموزش و پشتیبانی داشته باشند. ارتباط مکرر و صادقانه بین کارکنان و شرکت‌کنندگان کلیدی و مهم است.

هر يك از هشت ویژگی ضروری برای اقدامات روزانه برنامه در اسلایدهای بعدی به ترتیب بررسی می‌شوند.

استخدام منتورها برای برنامه‌منتورینگ باید در جهت کیفیت بیشتر هدایت شود نه کمیت. برنامه‌استخدام منتور باید بر این تمرکز کند که هر منتور احتمالی تا چه حد می‌تواند با منتی در برنامه ارتباط برقرار کند و با اهداف، ساختار و فرهنگ عمومی برنامه متناسب باشد. در واقع، همه منتورها یا منتی‌های احتمالی الزامات برنامه‌منتورینگ برای مشارکت را برآورده نمی‌کنند.

تعیین کردن واجد شرایط بودن مشارکت‌کنندگان از جمله منتورها، منتی‌ها

اولین قدم در استخدام و جذب منتورها تعریف صلاحیت برای مشارکت است: در ابتدا صلاحیت‌ها و ویژگی‌هایی که منتورها باید برای موفقیت در ایجاد و حفظ يك رابطه موثر منتورینگ داشته باشند، تعیین می‌شوند. پس از شناسایی معیارهای مناسب يك شرح شغل و موقعیت ایجاد می‌شود که شامل موارد زیر است:

۱. تعیین عنوان شغل و موقعیت؛
۲. فهرست صلاحیت‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز؛
۳. توصیف واضح و روشن وظایف منتور؛
۴. تعهدات زمانی خاص مورد نیاز (از جمله تکرار و مدت‌زمان هر ملاقات؛ حداقل مدت زمانی که انتظار می‌رود منتور رابطه خود را با منتی حفظ کند؛ و زمان ارائه بازخورد به هماهنگ‌کننده برنامه منتورینگ در مورد فعالیت‌ها و پیشرفت آن)؛
۵. تعیین مکان و محل جلسات منتور / منتی.

به یاد داشته باشید که همه افراد برای منتور شدن مناسب نیستند و یا با فرهنگ و انتظارات برنامه شما سازگار نخواهند بود. در زیر لیستی از مشخصات و ویژگی‌های يك منتور موفق برای کمک به تعیین معیارها و ویژگی‌هایی که برای منتورهای برنامه مورد نیاز است آورده می‌شود:

* مراقبت و دلسوزی

* شنونده خوب

* پایدار

* توانایی رهبری

* قابل اعتماد (نشان دادن به موقع)

* متعهد

* بدون قضاوت

* محتاط و محافظه کار (اطلاعات را محرمانه نگه خواهد داشت)

* صبور

* شوخ طبع

* اهل مدارا

* سابقه کاری برجسته

انتخاب منابع تامین و جذب منتورها

۷۵ درصد از کارکنان شرکت‌کننده در يك برنامه منتورینگ شرکتی گزارش دادند که منتورینگ نگرش آن‌ها را در کار بهبود می‌بخشد. برای جذب منتورها و داوطلبان تلاش با تبلیغات گسترده استخدام می‌تواند پرهزینه، پیچیده و وقت گیر باشد. به همین منظور سازمان‌های مشابه و محلی همواره می‌توانند منابع ارزشمندی برای تامین منتورهای مورد نیاز برنامه باشند:

- انجمن‌های تخصصی و حرفه‌ای
- دانشگاه‌ها
- گروه‌های ویژه علاقه‌مند (کارکنان با تجربه و بازنشسته سازمان)
- سازمان‌های دیگری که برنامه منتورینگ موفق را اجرا کرده‌اند و ...

انتخاب منتورهایی که از ماموریت برنامه پشتیبانی می‌کنند.

انگیزه‌های فردی بر کیفیت رابطه منتورینگ تاثیر می‌گذارند. منتورهای خوب خود را برتر از منتی‌ها نمی‌دانند. آن‌ها به سادگی درك می‌کنند که افراد کم‌تجربه در شرایط سخت به کسی نیاز دارند که واقعا گوش دهد و به آنها توجه کند.

در مرحله بررسی، غربالگری و مصاحبه با نامزدهای منتور شدن، انگیزه‌ها و برنامه کاری شخصی آنها باید مشخص شود.

آنها امیدوارند از این تجربه چه چیزی به دست آورند؟

آنها فکر می‌کنند چه چیزی به رابطه منتورینگ می‌آورند؟

تاکید بر فواید منتورینگ

مزایای منتورینگ در دو جهت است. منتورهای بزرگسال اغلب گزارش می‌کنند که تجارب منتورینگ آنها، زندگی آنها را به روش‌های ملموسی بهبود بخشیده است.

آنها نه تنها احساس بهتری در مورد خودشان دارند برای ایفای نقش مثبت در زندگی دیگران، بلکه متوجه می‌شوند که منتورینگ بیشتر در مورد خودشان، به آنها آموزش می‌دهد. منتورینگ احساس مسئولیت و موفقیت آنها را افزایش می‌دهد و پایه و اساس روحیه بهتر در کار و روابط بهتر با خانواده، دوستان و همکاران را بنا می‌نهد.

نتایج يك نظرسنجی نشان می‌دهد ۸۳ درصد از بزرگسالانی که تجربه پذیرش نقش «منتور» را داشته‌اند، اعلام داشتند که آنها چیز شخصی‌ای را از تجربه منتورینگ خود آموخته‌اند. آنها احساس می‌کردند که فرد بهتری شده‌اند، صبر و شکیبایی بیشتری پیدا کرده‌اند، روابط دوستانه و فرصت‌های آشنایی با افراد جدیدی پیدا کرده‌اند، احساس موثر بودن بیشتری کرده‌اند و مهارت‌های جدیدی کسب کرده‌اند.

برگزاری جلسات اطلاع رسانی به منتورهای بالقوه

مرحله استخدام و جذب باید شامل فرصتهایی برای ترویج و تبلیغ برنامه منتورینگ به گروههای مختلف از طریق برگزاری جلسات اطلاع رسانی به منتورها درباره مخاطبان هدف باشد.

جذب منتی‌ها

جذب منتی‌ها بخشی از فرآیند جذب برای وارد کردن کارکنان متقاضی و کم تجربه در برنامه منتورینگ است. در مرحله جذب منتی‌ها مهم است که آنان داوطلبانه تصمیم بگیرند که در برنامه شرکت کنند.

فرآیند بررسی و غربالگری سه هدف اصلی دارد:

- * غربال کردن افرادی که حساسیت، تعهد و احساس مسئولیت دارند تا منتورهای خوبی باشند؛
- * کنار گذاشتن افرادی که پتانسیل آسیب رساندن به منتی‌های برنامه را به هر طریقی دارند؛
- * اطمینان از این که منتی‌ها واجد شرایط هستند و می‌توانند از مزایای برنامه بهره‌مند شوند.

برنامه مسئول غربالگری منتورهای احتمالی آینده و قرار دادن آنها در نقش‌های مناسب است. به عنوان يك قانون کلی، هر چه خطر ذاتی در برنامه بیشتر باشد (به عنوان مثال: نظارت کمتر جلسات منتور/منتی)، فرآیند غربالگری باید دقیق‌تر باشد. غربالگری دقیق کیفیت منتورها را بهبود می‌بخشد و به اطمینان از امنیت منتی‌های درگیر در برنامه کمک می‌کند، در حالی که سطح ریسک و مسئولیت سازمان را نیز مدیریت می‌کند.

مولفه‌های پیشنهادی غربالگری داوطلبان

قبل از اینکه غربالگری داوطلبان آغاز شود، سازمان باید سیاستی مکتوب برای مستند کردن فرآیند غربالگری داوطلبان تدوین کند. این سیاست باید شامل فهرستی از مواردی باشد که هر داوطلب بالقوه باید تکمیل کند، رهنمودهایی برای انتخاب یا رد صلاحیت داوطلبان و دستورالعمل‌های روشن در تفسیر بررسی پیشنهادی‌های کیفی. اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق فرآیند گزینش باید محرمانه نگه‌داشته شوند. همیشه آنچه که در طول فرآیند غربالگری و تصمیماتی که در مورد داوطلب گرفته می‌شود، و اطلاعاتی که به دست می‌آید، باید مستند شوند. این مستندسازی نشان می‌دهد که برنامه از سیاست‌های غربالگری مکتوب درباره هر منثور احتمالی پیروی کرده است.

غربالگری داوطلبان باید شامل موارد زیر باشد:

* درخواست کتبی؛

* بررسی سوءپیشینه و بررسی‌های مربوطه دیگر در زمینه سوابق کیفی؛

* بررسی شخصیت و ویژگی‌ها؛

* مصاحبه رودررو؛

* شرکت در دوره‌های آموزشی پیش از شروع همکاری و تطبیق.

نیاز به درخواست کتبی

اولین گام در فرآیند غربالگری این است که تمام منتورهای احتمالی يك درخواست کتبی را تکمیل کنند، که شامل سطح رتبه یا پایه، سن و جنسیت مورد نظر و ترجیحی منتی است که می‌خواهند با او کار کنند و اولویت‌های خود را برای زمان‌های ملاقات مشخص نمایند.

برخی برنامه‌ها منتورها را تنها با افراد هم جنس و گروه قومی مطابقت می‌دهند و برخی دیگر این کار را نمی‌کنند. این تصمیم باید در مرحله طراحی برنامه گرفته شود.

درخواست شامل بیان انتظارات درخواست‌کننده، علایق خاص (که در تطبیق منتورها با منتی‌ها مفید هستند)، فهرست کاملی از سوابق شغلی است.

این درخواست همچنین شامل يك تعهد است که اجازه بررسی سوابق و پیشینه می‌دهد، و برنامه را به طور کامل از عهده مسئولیت، ادعاها و وضعیت‌ها خارج می‌کند و تعهد متقاضی را برای رعایت قوانین و مقررات برنامه اعلام می‌کند.

مصاحبه رودررو

در يك سيستم قوی و دقیق غربالگری بررسی‌های مرجع و مصاحبه با داوطلبان، ارزیابی ریسک و نظارت مداوم باید بخشی از رویه‌های منظم برنامه‌منتورینگ سازمان باشد.

در مصاحبه حضوری درباره موقعیت‌منتور با داوطلبان بحث می‌شود برای اطمینان حاصل کردن از این که آن‌ها انتظارات برنامه را درك می‌کنند.

قبل از مصاحبه سوالاتی که باید پرسیده شوند، سوالات علاوه بر اینکه ویژگی‌های شخصی مورد نیاز برنامه را در فرد ارزیابی می‌کنند، بلکه انتظارات عملی نیز بررسی می‌شوند.

آیا روال روزانه‌منتور زمان کافی را برای يك رابطه‌منتورینگ باقی می‌گذارد؟

آیا نامزد از نظر جغرافیایی به اندازه کافی به محل جلسات نزدیک است تا رفت و آمد مشکلی ایجاد نکند؟

آیا نامزد با سطح نظارتی که در طول برنامه فراهم است و ارائه می‌شود، راحت خواهد بود؟

به متقاضی فرصت دهید تا سوال بپرسد و پاسخ‌های صادقانه، صریح و مستقیم ارائه دهد.

غریبالگری منتورها

برخی افراد منتورهای خوبی نیستند. چنین افرادی ممکن است ویژگی‌های زیر را از خود نشان دهند:

1. وقت کافی نداشتن برای تعهد دادن به ثابت قدم بودن در رابطه منتورینگ؛
2. به نظر می‌رسد به دلایل مقام یا ارتقا و ترفیع شغلی داوطلب هستند؛
3. عقاید سفت و سخت دارند و پذیرای ایده‌های جدید نیستند؛
4. به نظر می‌رسد بیش از حد نگران هستند از آنچه که يك منتی می‌تواند برای آنها انجام دهد؛
5. می‌خواهند منتور باشند تا بتوانند مشکلات گذشته خود را حل کنند؛ یا
6. مهارتهایی متناسب با نیازهای برنامه ندارند.

اگر يك منتور بالقوه هر يك از این ویژگی‌ها را نشان دهد، بهتر است که آن متقاضی برای این نقش پذیرفته نشود.

مصاحبه با منتی‌ها

- تمرکز مصاحبه بر روی صلاحیت منتی‌ها برای مشارکت.
- ارزیابی نگرش و علاقه منتی‌ها به برنامه و کمک به برنامه در ایجاد يك تطابق مناسب.
- استفاده از مصاحبه در جمع‌آوری اطلاعات شخصی در مورد منتی‌ها و دسته‌بندی نیازها و انتظارات آنها از برنامه و طرح کلی انتظارات و سیاست‌های برنامه برای منتورها.

هدایت جهت‌گیری‌ها به عنوان بخشی از فرآیند گزینش نیز می‌تواند به عنوان يك مکانیزم برای حذف کردن شرکت‌کنندگانی که زمان یا انگیزه لازم برای شرکت در برنامه را ندارند، عمل کند.

جهت دادن به منتورها

با تعیین جهت‌ها پیش از شروع همکاری و تطبیق برای منتورهای احتمالی، به آن‌ها اجازه داده می‌شود تا تصمیمی آگاهانه‌تر در مورد اینکه آیا در برنامه شرکت کنند یا خیر، بگیرند.

همچنین به آن‌ها این فرصت داده می‌شود تا با منتورهای احتمالی ملاقات کنند و يك گروه پشتیبانی غیررسمی را تشکیل دهند.

تمام کارکنان برنامه باید در برنامه‌های جهت‌دهی به منتورها حضور داشته باشند.

این جلسات فرصت مناسبی برای رسیدگی به مسائل اجرایی برنامه مانند پر کردن فرم‌های برنامه توسط منتورهای احتمالی، فرم‌های اطلاعات شخصی و فرم‌های اعلام موافقت آنها برای بررسی سوابق کیفی است.

همچنین زمان خوبی برای توزیع برنامه جلسات آموزشی منتورها است.

اجازه دهید زمان کافی برای سوالات و پاسخ‌ها در پایان جهت‌دهی‌ها وجود داشته باشد.

منتورهای احتمالی باید به وضوح اهداف برنامه منتورینگ و نیز نقش‌ها و مسئولیت‌های يك منتور را درك کنند.

برای این منظور مروری بر برنامه انجام می‌شود، نقش‌ها، مسئولیت‌ها و انتظارات بیان می‌شوند؛ و درباره چگونگی مدیریت انواع موقعیت‌ها بحث می‌شود.

دستور کار شامل موارد زیر است:

- * مروری بر برنامه، از جمله مأموریت و اهداف؛
- * ویژگی‌های منتور موفق، از جمله شرح شغل منتور که انتظارات و الزامات برنامه را مشخص می‌کند؛
- * توصیف شایستگی، فرآیند گزینش، الزامات تناسب و طول مدت زمان فرایندهای گزینش و تطبیق؛
- * سطح تعهد مورد انتظار (زمان، انرژی، انعطاف‌پذیری، تکرار و استمرار)؛
- * مزایا و پاداش‌های مشارکت؛
- * خلاصه‌ای از سیاست‌های برنامه، از جمله سیاست‌های حاکم بر حریم خصوصی، ارتباطات، مسئولیت و ارزیابی؛ و
- * ایمنی و امنیت، از جمله استفاده از اینترنت.

سرمایه‌گذاری در آموزش اولیه و مداوم منتورها به موفقیت برنامه به چند روش کمک می‌کند. آموزش باید برای کمک به منتورها برای دستیابی به موارد زیر باشد:

* در توسعه روابط مراقبتی منتورینگ مهارت بیشتری به دست آورید؛

* در مورد چالش‌ها و موانعی که منتی‌ها آن‌ها با آن مواجه هستند و نحوه حساس‌تر شدن

به آن چالش‌ها و تاثیر آن‌ها بر منتی‌ها، یاد بگیرید؛

* اعتماد به نفس به توانایی آن‌ها برای ایجاد تفاوت در زندگی منتی‌ها خود را به دست

آورید، که شور و شوق آن‌ها برای این برنامه را تحریک و حفظ خواهد کرد.

منتورها زمانی موفق می‌شوند که قبل از اینکه با منتی‌ها تطبیق داده شوند، آموزش کامل ببینند و در تمام مدت حضور خود کوچینگ و پشتیبانی دریافت کنند. منتورها می‌توانند نقش‌های زیادی را ایفا کنند. تجربه حاصل از برنامه‌های ثابت منتورینگ، چهار وظیفه اصلی را نشان می‌دهد که منتورها به طور معمول انجام می‌دهند. در طول آموزش‌های اولیه، این چهار وظیفه اصلی منتورینگ باید پوشش داده شود:

1. ایجاد يك رابطه شخصی مثبت.
2. كمك به منتی‌ها برای رشد مهارت‌ها.
3. كمك در مدیریت موردی.
4. افزایش آگاهی و توانایی تعامل با دیگر گروه‌های اجتماعی و فرهنگی.

1. ایجاد يك رابطه شخصی مثبت.

کیفیت هر رابطه منتورینگ بستگی به این دارد که منتور و منتهی تا چه حد یکدیگر را بشناسند، به هم احترام بگذارند و به هم اعتماد کنند. رابطه با فرد حمایت‌کننده مهم‌ترین عامل در رشد فردی منتهی است.

منتهی‌ها اغلب وقتی متوجه می‌شوند که يك فرد باتجربه و دلسوز مایل است وقت و انرژی خود را برای آنها سرمایه‌گذاری کند، حس ارزشمندی به دست می‌آورند. برای اطمینان از اینکه يك رابطه شخصی مثبت توسعه یابد، آموزش‌ها باید شامل مهارت‌های ارتباطی موثر، چرخه عمر يك رابطه منتورینگ، باید‌ها و نبایدهایی که منتور باید بداند، چگونگی مواجهه با مسائل عاطفی که ممکن است منتهی‌ها داشته باشند، چگونگی مدیریت وضعیت‌های دشوار و چگونگی پایان دادن به يك رابطه منتورینگ، باشد.

نقش‌آفرینی (ایفای نقش) يك روش موثر برای کمک به منتورهای احتمالی است تا بیاموزند چگونه با این مسائل کنار بیایند.

۲. کمک به منته‌ها برای رشد مهارت‌ها.

منتورها می‌توانند به منته‌ها کمک کنند تا مهارت‌های مدیریتی خود را مانند تصمیم‌گیری، شفاف‌سازی ارزش‌ها و برنامه‌ریزی بلند مدت را توسعه دهند. از طریق این مهارت‌ها، منته می‌تواند استقلال اقتصادی و توانمندسازی شخصی خود را به دست آورد.

برای تسهیل توسعه این مهارت‌ها، باید به منتورها آموزش داد که چگونه به منته کمک کنند تا

مهارت‌های ارتباطی خود را ایجاد کنند؛

زمان خود را مدیریت کنند؛ و

اهداف خود را تعیین کنند.

۳. كمك به مدیریت موردی.

از طریق آموزش، منتورها می‌توانند در مورد خدمات اجتماعی موجود برای منتی‌ها مطلع شوند و در همکاری با کارکنان برنامه، به منتی‌های خود كمك کنند تا به این خدمات دسترسی داشته باشند.

آموزش همچنین باید به منتورها كمك کند تا بفهمند که چه چیزی برای گزارش به هماهنگ‌کننده برنامه منتورینگ مورد نیاز است، آیا باید منتی آن‌ها هر چیزی را که می‌تواند بر امنیت منتی تاثیر می‌گذارد را به اشتراك بگذارد.

علاوه بر این، آموزش باید به منتورهای احتمالی كمك کند تا بدانند چه اسنادی باید به طور منظم به هماهنگ‌کننده برنامه ارائه دهند تا نظارت موثر بر رابطه را تسهیل کنند. چنین اسنادی باید شامل گزارش‌های فعالیت ماهانه باشند.

۴. افزایش آگاهی و توانایی تعامل با دیگر گروه‌های اجتماعی و فرهنگی.

آموزش باید به‌منظور درک بهتر مسائل چند فرهنگی و همچنین مسائلی که در حال حاضر بر منتهی تأثیر می‌گذارند، کمک کند. ویژگی‌های منتهی‌ها و استراتژی‌ها در مورد نحوه کار با گروه‌های مختلف منتهی‌ها باید مورد توجه قرار گیرند.

در حالی که باید چهار وظیفه مذکور به طور کامل در دوره آموزش منتورها پوشش داده شود، باید آن‌ها را براساس اهداف برنامه و نیازهای آموزشی منتورهای برنامه اولویت‌بندی کرد.

هر سه ماه یک‌بار به منتورهای برنامه آموزش داده شود و از آن‌ها حمایت شود. آن‌ها دور هم جمع شوند تا سوال‌ها پرسیده شوند، نظرات مبادله شوند و تجربیات به اشتراك گذاشته شوند.

همچنین، از سخنرانان مهمان مانند منتورها و منتی‌های سابق دعوت شود تا تجارب خود را به اشتراك بگذارند. چنین چیزی "گرفتن و دادن اطلاعات" (هم‌افزایی) به ایجاد شبکه‌ای از منتورها و گروه پشتیبانی كمك می‌کند.

علاوه بر این، منتورهای برنامه باید بدانند که می‌توانند برای راهنمایی و كمك در صورت بروز مشکلات در روابط منتورینگ خود به هماهنگ‌کننده برنامه مراجعه کنند.

موضوعات بیشتر برای آموزش مداوم منتورها شامل موارد زیر است:

* وضوح ارزش‌ها؛

* حل مشکلات؛

* یادگیری مهارت‌های مشاوره؛

* درك منتی‌ها؛

* یادگیری مهارت‌های رهبری؛ و

* درك مشکلات احساسی.

تعیین جهت و آموزش منتی

در جهت‌دهی به منتی‌ها، انتظارات از منتی‌هایی که در برنامه منتورینگ شرکت می‌کنند، بیان شود. نقش‌ها و مسئولیت‌ها مشخص شود تا احتمال سوء تفاهم به حداقل برسد.

علاوه بر این، منتی‌ها نیاز به فرصت برای رسیدگی به نگرانی‌های خود در مورد منتورینگ دارند. در تهیه برنامه آموزشی، خودتان را جای منتی بگذارید.

جهت‌دهی باید به سوالاتی مانند سوالات زیر پاسخ دهد:

* شخصی که من با او وقت می‌گذارم کیست؟

* منتورینگ برای من چه کاری می‌تواند انجام دهد؟

* چقدر زمان برای منتورینگ صرف خواهد شد؟

* آیا این همه وقت و تلاش ارزشش را دارد؟

به منتی‌ها این فرصت داده شود تا در مورد آنچه از برنامه منتورینگ می‌خواهند تا در نهایت از برنامه خارج شوند، صحبت کنند. همچنین، زمانی برای آن‌ها برنامه‌ریزی شود تا یکدیگر را بشناسند و شروع به ایجاد حس مشترك با دیگر منتی‌ها کنند.

موضوعات بیشتر در جهت دادن یا آموزش به منتی‌ها به قرار زیر است:

- * چه انتظاری - و چه انتظاری نباید داشته باشند - از منتورها داشته باشند؛
- * مهارت‌های ارتباطی پایه (اظهارات غیرتدافعی، ابراز وجود و مهارت‌های گوش دادن)؛
- * راه‌های تعامل با منتورها (فعالیت‌ها، مشکلاتی که منتورها می‌توانند به آن‌ها کمک کنند)؛
- * زمانی که کارها با يك منتور (مهارت‌های ابتدایی حل مساله و حل تعارض) پیش نمی‌رود، چه باید کرد.

در تطبیق دادن منتی‌ها با مناسب‌ترین منتورها، توجه به ویژگی‌های ذکر شده در زمینه «رابطه موفق منتورینگ» ضروری است. هنگام بررسی تطبیق‌های بالقوه، باید اطمینان حاصل کرد که منتور و منتی احتمالی:

- * معیارهای واجد شرایط بودن برنامه منتورینگ را برآورده می‌کنند.
- * برخی یا همه ویژگی‌های زیر را به اشتراك می‌گذارند: جنسیت، سن، نیازهای زبانی، در دسترس بودن، نیازها، علایق، جغرافیا، تجربه زندگی و خلق و خوی؛ و
- * متعهد به شرایط تطبیق و رابطه منتورینگ هستند.

تطبيق موفقیت آمیز منتورها با منتیها نیازمند آماده سازی است.

به منتورها و منتیها فرصت داده شود تا موارد زیر را انجام دهند:

- بیان کردن نیازها و ترجیحات شخصی آنها در رابطه با تطبيق؛
- دانستن اینکه چگونه تصمیمات تطبيق اتخاذ می شوند؛
- امکان درخواست تطبيق دیگر، اگر پس از يك تلاش منطقی، تطبيق اصلی رضایت بخش نباشد.

استفاده از معیارهای تعیین شده

در تطبیق منتورها با منتی‌ها، باید از معیارهای از پیش تعیین شده استفاده شود، که ممکن است شامل این نقاط سازگاری باشد:

1. اولویت‌های شخصی. ممکن است منتورها و منتی‌ها خواستار يك جنسیت، يك سن مشخص و یا ویژگی دیگری باشند. باید در صورت امکان این درخواست‌ها محترم شمرده شوند.
2. خلق وخو و منش. سبك‌های شخصیتی و رفتاری به هم گره خورده‌اند. آیا منتور رویکردی پرورش دهنده، خانوادگی یا رسمی تر دارد؟ منتور را با منتی‌ای که بهترین پاسخ را به سبك خاص منتور می‌دهد، تطبیق دهید.
3. تجارب و علایق زندگی. همه چیز برابر خواهد بود، تطبیق‌هایی که براساس شباهتها صورت می‌گیرند (به عنوان مثال سرگرمی‌ها، سبك زندگی و ...) معمولاً منجر به روابط قوی می‌شوند.
4. نژاد. بسته به اهداف برنامه، نژاد ممکن است عامل مهمی در فرآیند تطبیق باشد. جفت کردن و تطبیق منتور با منتی يك نژاد می‌تواند صداقت و صراحت بیشتری را باعث شود. این نوع ارتباط قوی بین منتورها و منتی‌ها در ایجاد يك رابطه قابل اعتماد و طولانی مدت ضروری است.

برخی برنامه‌ها به منتی‌ها اجازه می‌دهند تا منتور خود را انتخاب کنند.

خود-انتخابی می‌تواند به شکل‌گیری طبیعی‌تر روابط بر اساس علاقه متقابل کمک کند.

در جنبه منفی، این ممکن است به این معنی باشد که اولویت دادن (انتخاب منتور بر اساس ترجیح شخصی منتی‌ها) به منتور قابل احترام نیست. منتورها یا منتی‌هایی که با انتخاب و گزینه اول خود را جفت نمی‌شوند، ممکن است ناامید شوند.

برگزاری جلسه معارفه بین منتورها و منتی‌ها

بعد از تطبیق يك منتور با منتی خود، به هر يك از آنها اطلاعات پایه‌ای درباره دیگری داده می‌شود. نوع اطلاعاتی که رد و بدل می‌شود به نوع منتورینگ که ارائه می‌دهید بستگی دارد. به عنوان مثال، اگر جفت‌های منتورینگ مواکدا در محل مشخصی ملاقات می‌کنند، نیازی به اشتراك‌گذاری آدرس‌های منزل و شماره‌تلفن‌ها وجود ندارد. از سوی دیگر، اگر برنامه جامعه محور است و به جفت‌ها اجازه ملاقات در جامعه را می‌دهد، باید اطلاعات تماس شخصی آنها در اختیار دیگری قرار گیرد.

این به هماهنگ‌کننده برنامه بستگی دارد که تعیین کند برای اولین بار چگونه می‌توان بهترین برنامه‌ریزی را برای منتورها و منتی‌ها انجام داد. جفت‌ها می‌توانند به صورت گروهی یا جداگانه ملاقات کنند. برخی از برنامه‌ها جلسه‌ای گروهی برگزار می‌کنند.

اطمینان حاصل کنید که منتورها و منتی‌ها شرایط و ضوابط مشارکت در برنامه را درك کرده و با آن موافق باشند.

همه شرکت‌کنندگان باید توافقنامه‌ای را امضا کنند که در آن متعهد به پیروی از دستورالعمل‌های برنامه در مورد آموزش، دفعات و تکرار تماس‌ها، محرمانه بودن و مستندات جلسه بودند. جلسه اول زمان خوبی برای تقویت این دستورالعمل‌ها با منتورها و منتی‌ها است و آن‌ها را در مورد رابطه جدیدشان هیجان زده می‌کند.

تطبیق مجدد منتورها و منتی‌ها

قبل از اینکه برای تطبیق مجدد يك منتور با منتی دیگری تلاش کنید (یا برعکس)، هماهنگ‌کننده برنامه باید با هر دو فرد ملاقات و بحث کند که آیا برای هر دوی آن‌ها امکان بهبود تطبیق آن‌ها با ایجاد تغییراتی وجود دارد یا خیر.

ممکن است قبل از این که يك جفت منتور/منتی جدید را پیشنهاد و امتحان کنید، بر روی دوره استراحت پافشاری کنید، به خصوص اگر یکی از طرفین عصبانی است و یا نیاز به یادگیری مهارت‌های تعاملی بیشتر دارد.

این هم برای منتور و هم برای منتی مهم است که قبل از این که با فرد دیگری هماهنگ شوند، احساس تمام شدن رابطه قبلی خود را داشته باشند. ممکن است نیاز باشد که انرژی منتور را به سمت داوطلب شدن در نقش دیگری سوق دهید اگر آن فرد به نظر برسد قادر به کار کردن به خوبی يك منتور تك به تك نیست. در برخی موارد، ممکن است لازم باشد به مشارکت يك داوطلب به طور کلی خاتمه داده شود.

با وجود تمام تلاش‌ها، برخی از تطابق‌ها با شکست مواجه خواهند شد.

منتورها و منتی‌ها را برای جلسات منتورینگ بر طبق پارامترهای تعیین شده در برنامه، گرد هم بیاورید.

فراهم کردن مکان‌ها و موقعیت‌های امن

بسیار مهم است که شرکت‌کنندگان برنامه در مکان‌های امن و راحت ملاقات کنند. جلسات و فعالیت‌های منتورینگ زمینه‌ساز توسعه روابط قابل اعتماد و مراقبتی بین منتورها و منتی‌ها را تشکیل می‌دهند.

در برنامه‌های موفق منتورینگ کارهای زیر انجام می‌شود:

* ایجاد حس مالکیت و تعلق در میان داوطلبان و شرکت‌کنندگان. وارد کردن شرکت‌کنندگان در فرآیند برنامه‌ریزی فعالیت‌های برنامه.

* حمایت از ترکیبی از فعالیت‌های گروهی که اهداف برنامه را پشتیبانی و تعامل میان همه شرکت‌کنندگان را تشویق می‌کنند، علاوه بر فعالیت‌های يك به يك. فعالیت‌های گروهی حس مشترك را هم برای منتور و هم برای منتهی پرورش می‌دهد و پشتیبانی غیررسمی از منتور و يك سیستم حمایتی قوی برای منتهی فراهم می‌کند. نمونه‌هایی از فعالیت‌های گروهی عبارتند از سفرهای میدانی، همکاری اجتماعی، پروژه‌های خدمات اجتماعی، رویدادهای تفریحی/فرهنگی، جوایز و رویدادهای شناختی و کارگاه‌های مهارتی.

روابط موفق منتورینگ تنها اتفاق نمی‌افتد. اگر چه بیشتر جفت‌های منتورینگ به اندازه کافی از این تجربه لذت می‌برند تا آن را ادامه دهند، اما برخی از آنها به بن‌بست می‌رسند که باعث می‌شود آن‌ها نسبت به تمایل خود برای ادامه دادن شك کنند. به همین دلیل است که حمایت و نظارت مداوم بسیار مهم است. این حمایت و نظارت می‌تواند به صورت

- ارائه فرصت‌های آموزشی مداوم برای شرکت‌کنندگان برنامه بر روی طیف گسترده‌ای از موضوعات و یا
- ارتباط منظم با شرکت‌کنندگان برنامه و ارائه پشتیبانی باشد.

ارتباط منظم با شرکت کنندگان برنامه و ارائه پشتیبانی

تماس هماهنگ کننده برنامه در طول دو هفته اول تطبیق با هر منتور برای آگاهی از چگونگی اوضاع پیشرفت رابطه، و سپس در چند ماه آینده هر دو هفته یکبار پیگیری شود.

تماس می تواند از طریق تلفن، ایمیل و یا به صورت شخصی انجام شود. زمانی که به نظر می رسد رابطه در حال پیشرفت است، هماهنگ کننده برنامه ممکن است یکبار در ماه با منتورها تماس بگیرد تا اطمینان حاصل کند که تطبیق به پیشرفت خود ادامه می دهد و به هر مشکلی که ممکن است پیش آید رسیدگی کند.

روش دیگر برای حمایت از شرکت کنندگان مشاهده و تعامل با منتورها و منتی ها در طول فعالیتهای برنامه ریزی شده است.

منتورها را دور هم جمع کنید تا ایده‌ها و پشتیبانی خود را به اشتراك بگذارند.

فرصت‌های منظم برای گروهی از منتورها برنامه‌ریزی شود تا برای بحث در مورد مشکلات مشترك و اجتماعی شدن گرد هم آیند.

زمان لازم برای حل مساله، بحث، آموزش مداوم و شبکه سازی برای آنها در نظر گرفته شود. ممکن است هر جلسه به بخش‌هایی با موضوعی خاص تقسیم شود یا يك جلسه به يك فعاليت اختصاص داده شود (برای مثال، حل مساله).

برگزاری جلسات مشابه با منتی‌ها نیز در نظر گرفته شود. از بازخورد برای اصلاح برنامه خود و افزایش ماندگاری منتور / منتی استفاده کنید.

ایجاد فرآیندی برای مدیریت شکایات، حل مشکلات و ارائه بازخورد مثبت

فرآیندی رسمی برای مدیریت شکایات و نارضایتی‌ها، تطبیق مجدد دادن منتورها و منتی‌ها، حل مشکلات بین فردی، رسیدگی به بحران‌ها و خاتمه دادن به روابطی که پیش از موعد به پایان می‌رسند ایجاد شود. اطمینان حاصل شود که همه شرکت‌کنندگان به وضوح فرآیند را درك می‌کنند و اسناد مربوطه در يك پرونده محرمانه نگهداری می‌شوند.

كمك به منتورها و منتی‌هایی که رابطه آنها کار نمی‌کند.

کار کردن برای ایجاد تغییر مثبت در شرایط منتی کاری غیرقابل‌پیش‌بینی است، و منتورینگ همیشه آسان نیست. از آنجا که منتورینگ شامل خلق رابطه‌ای شخصی جدید است، امکان بروز ناامیدی‌ها و احساسات جریحه‌دار شده وجود دارد.

بسیاری از مشکلاتی که به دلیل سو تفاهم بوجود می‌آیند مورد بررسی قرار نمی‌گیرند. اغلب این سو تفاهم‌ها ناشی از تفاوت‌های فرهنگی، قومی یا مذهبی هستند. مهم است که قبل از مطرح شدن مسائل، يك روند مشخص برای رسیدگی به درگیری‌های بالقوه در يك جفت وجود داشته باشد.

سیاستی ایجاد شود که منتور و منتی را تشویق کند تا آزادانه و صادقانه صحبت کنند، و فوراً هماهنگ‌کننده برنامه را از سوالات یا کشمکش‌ها (تعارضات) در رابطه شان مطلع سازند.

هدف اولیه زمانی‌که جفت منتورینگ با مشکلاتی روبرو می‌شوند كمك به آنها برای حل موفقیت‌آمیز تفاوت‌های خود است. روابط سالم و حمایتی بستگی به تعامل و بیان صریح مسائل، بین جفت‌های منتورینگ و کارکنان برنامه دارد.

همچنین می‌توان به روش‌های زیر به منتورها و منتی‌ها کمک کنید:

* کوچینگ منتور و منتی به طور جداگانه؛

* آن‌ها را برای بحثی با حضور واسطه گرد هم بیاورید؛

* مشکل را به يك گروه پشتیبانی از منتورها ارجاع دهید؛

* مساله را به يك گروه پشتیبانی از منتی‌ها ارجاع دهید.

در نهایت، درباره‌ی منتورها و یا منتی‌هایی که يك تطبیق و جفت جدید می‌خواهند و یا با منتور یا منتی دوم یا سوم خود سازگار نیستند، هوشیار باشید. شکایات آن‌ها ممکن است به مشکلات دیگری اشاره داشته باشد.

تایید مشارکت‌ها و به رسمیت شناختن دستاوردهای قابل توجه مولفه‌ای مهم از يك محیط آموزشی (برنامه منتورینگ) سالم، ایمن و با ارزش است. هم شناخت عمومی و هم تقدیرهای اختصاصی برای کاری که به خوبی انجام شده‌است روحیه را تقویت می‌کند، روحیه تیم را پرورش می‌دهد و نرخ ماندگاری (استمرار حضور در روابط منتورینگ) را در میان منتورها، منته‌ها و کارکنان به طور یکسان بالا می‌برد.

روابط منتورینگ در طول زمان تغییر می‌کنند و ممکن است به هر دلیلی به پایان برسند:

- منتور و منتی با هم کنار نمی‌آیند؛
- یا منتور یا منتی از برنامه خارج می‌شوند؛
- شرایط زندگی ادامه رابطه را دشوار یا غیرممکن می‌کند (منتور به شهر دیگری منتقل می‌شود یا تغییراتی در مسئولیت‌های خانواده یا شرایط و موقعیت‌های زندگی برای منتور یا منتی اتفاق می‌افتد)؛
- منتی به سطحی از خودکفایی می‌رسد با منتوری خاص، بنابراین دیگر نیازی به منتورینگ نیست؛
- برنامه پایان می‌یابد.

رابطه‌ای که به پایان می‌رسد:

وقتی تصمیم برای پایان دادن به روابط رسمی منتورینگ گرفته شده است:

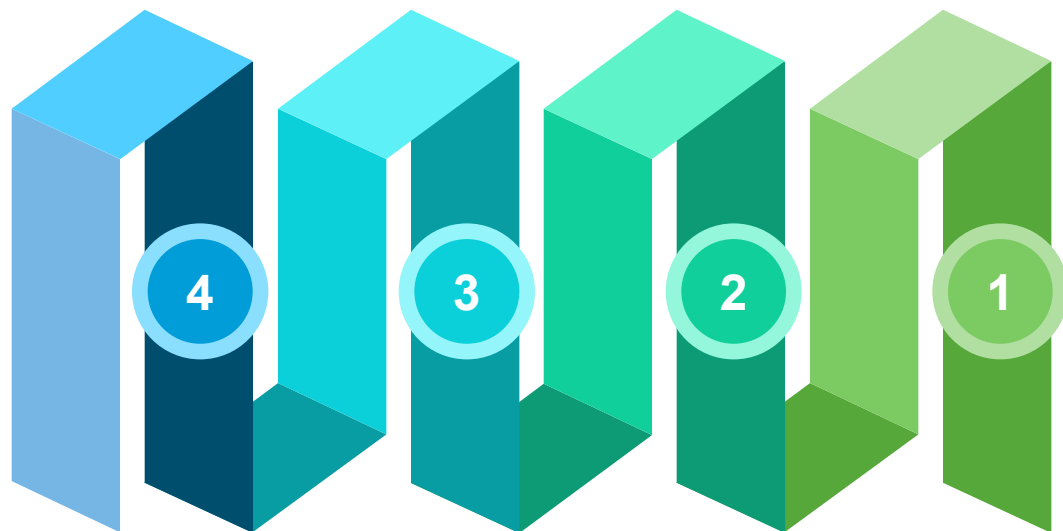
- برای آخرین جلسه يك تاريخ مشخص تعیین و پیش از آن منتی از این امر مطلع می‌شود.
- صرف نظر از دلیل پایان رابطه، منتور باید صادق، صریح و حامی باشد.
- درباره دلایل پایان دادن به رابطه صحبت می‌شود.
- منتور درباره افکار و احساسات خود نسبت به منتی و احساسات خود در مورد خاتمه رابطه صحبت می‌کند.
- منتور، منتی خود را به همین کار تشویق می‌کند.
- منتور باید مثبت‌نگر و حمایت‌گر باشد، به خصوص در مورد آنچه که در آینده ممکن است برای منتی‌تان پیش بیاید؛
- اگر به نظر منتور مناسب باشد، او در مورد يك منتور جایگزین برای منتی خود با رابط برنامه صحبت می‌کند. و
- منتور نباید قول‌هایی بدهد که ممکن است به آنها عمل نکند (به عنوان مثال، اینکه در تماس خواهید بود).

مراحل ضروری يك برنامه منتورینگ ایمن و اثربخش

* برنامه‌ای برای سنجش دقیق فرآیند برنامه
منتورینگ اجرا شده
* فرایندی برای ارزیابی اینکه آیا نتایج مورد
انتظار رخ داده‌اند یا خیر؛
* فرایندی که یافته‌های ارزیابی را منعکس
می‌کند و آنها را در میان گروه‌های مناسب
توزیع می‌کند.

مرحله چهارم
ارزیابی برنامه

مرحله دوم
مدیریت برنامه



مرحله سوم
اقدامات برنامه

مرحله اول
طراحی و برنامه‌ریزی برنامه

مرحله چهارم : چگونگی تعیین معیارها و روش‌های ارزیابی

آخرین مرحله در برنامه‌منتورینگ، ارزیابی برنامه است. موارد زیر از جمله دلایل بسیاری هستند که برنامه‌ها باید ارزیابی انجام دهند:

- * افزایش درك از تجربه‌های اثربخش در روابط منتورینگ و برنامه‌ها؛
- * برای مسئول و پاسخگو کردن برنامه‌ها در مقابل نهادهای پشتیبانی‌کننده از آنها؛
- * ترویج تخصیص موثر منابع (برای مثال شناسایی سزاوارترین یا مستحق‌ترین دریافت‌کنندگان کمک‌هزینه‌های نادر)؛
- * برای جلوگیری از اثرات مخرب ناخواسته از مداخلات؛
- * افزایش اثربخشی برنامه‌ها از طریق بازخورد / فرآیند بهبود کیفیت مداوم؛
- * ایجاد مزایای مستقیم برای مدیران موردی، منتورها و منتی‌ها در هنگام ارزیابی روابط فردی در طرح ارزیابی.

برای اطمینان از کیفیت و اثربخشی برنامه، کارهای زیر انجام می‌شوند:

اندازه‌گیری فرآیند برنامه

1

* ایجاد برنامه‌ای برای اندازه‌گیری فرآیندهای برنامه؛

ارزیابی فرآیند مورد انتظار

2

* ایجاد برنامه‌ای برای ارزیابی نتایج مورد انتظار؛ و

ایجاد فرایندی
برای انعکاس و انتشار یافته‌ها

3

* خلق فرآیندی برای انعکاس و انتشار یافته‌های ارزیابی.

موفقیت نهایی برنامه به این بستگی دارد که تا چه حد بتوان اثربخشی آن را ارزیابی کرد، باید به هر گونه ضعف توجه کرد و نشان داد که برنامه در حال رسیدن به اهداف و مقاصد تعیین شده است. با فرآیند ارزیابی جامع می‌توان کارهای زیر را انجام داد:

* ارائه بازخورد هدفمند (عینی) به کارکنان برنامه و شرکت‌کنندگان در مورد اینکه آیا به اهداف خود دست می‌یابند یا خیر؛

* شناسایی دستاوردها و نقاط عطفی که تحسین و تمجید را تضمین می‌کنند و انگیزه را افزایش می‌دهند؛

* مشکلات را به اندازه کافی زود مطرح کردن تا آن‌ها اصلاح شوند؛

* اطمینان دادن به تامین‌کنندگان مالی و حامیان برنامه درباره پاسخگویی برنامه تان؛

* کسب اعتبار در جامعه‌ای که برنامه شما حیاتی است و سزاوار حمایت است؛ و

* تجربیات را به گونه‌ای کمی کنید تا برنامه بتواند به دیگران کمک کند.

برنامه شما برای ارزیابی فرآیند برنامه باید شامل موارد زیر باشد:

* انتخاب شاخص‌های قابلیت اجرای برنامه و وفاداری داوطلبان، مانند ساعت‌های

آموزش، استمرار و تکرار جلسه و مدت زمان رابطه؛ و

* ایجاد سیستمی برای جمع‌آوری و مدیریت داده‌های مشخص.

برنامه برای ارزیابی نتایج مورد انتظار باید شامل موارد زیر باشد:

* مشخص کردن نتایج مورد انتظار؛

* انتخاب ابزارهای مناسب برای اندازه‌گیری نتایج، مانند پرسشنامه‌ها،

نظرسنجی‌ها و مصاحبه‌ها؛

* انتخاب و اجرای یک طرح ارزیابی.

مرحله نهایی ارزیابی برنامه شامل فعالیتهای زیر است:

*اصلاح طراحی برنامه و اقدامات اجرایی آن براساس یافته‌های ارزیابی؛ و

*تهیه و انتشار گزارش‌ها به مشارکت‌کنندگان در برنامه، سرمایه گذاران و

تامین‌کنندگان مالی و رسانه‌ها (حداقل، سالانه، بهینه، فصلی).

انواع ارزیابی برنامه

دو نوع اصلی ارزیابی برنامه وجود دارد: ارزیابی فرآیند و ارزیابی نتیجه.

ارزیابی‌های فرآیند بر این موضوع تمرکز دارند که آیا برنامه مطابق با هدف و خواسته اجرا می‌شود، چگونه تجربه می‌شود، و آیا تغییرات برای رسیدگی به هر مشکلی مورد نیاز است (به عنوان مثال، مشکلات در جذب و استخدام و حفظ منتورها، جابجایی زیاد کارکنان، هزینه بالای مدیریت برنامه).

ارزیابی‌های نتایج بر روی تأثیرات برنامه‌ها، در صورت وجود، تمرکز می‌کند. طراحی‌ها ممکن است منتهی‌های منتور شده را با کسانی که آموزش ندیده‌اند مقایسه کنند یا ممکن است تفاوت‌های بین رویکردهای منتورینگ را بررسی کنند. اطلاعات از این نوع برای خود-نظارتی ضروری است و می‌تواند به سوالات کلیدی در مورد برنامه‌ها و روابط بپردازد.

ارزیابی فرآیند برنامه‌های منتورینگ معمولاً شامل داده‌هایی از مصاحبه‌ها، نظرسنجی‌ها و / یا سوابق برنامه است که زمینه‌های زیر را روشن می‌کند:

- تعداد تطبیق‌های جدید؛
 - انواع فعالیت‌ها؛
 - طول مدت (استمرار) تطبیق‌ها؛
 - دفعات تکرار و مدت زمان جلسات؛ و
 - درك و برداشت از رابطه.
- اطلاعات از این نوع برای خود-نظارتی ضروری است و می‌تواند به سوالات کلیدی در مورد برنامه‌ها و روابط پاسخ دهد.
- علی‌رغم اهمیت چنین اطلاعاتی، ارزیابی نتایج به طور فزاینده‌ای برای پاسخگویی مهم شده است.

ارزیابی نتایج برنامه‌های منتورینگ معمولاً شامل داده‌هایی از نظرسنجی‌ها، مصاحبه‌ها، سوابق و غیره، از جمله موارد زیر است:

- گزارش‌های منتی‌ها از نمرات، رفتار و عملکرد روانشناختی آنها.
- گزارش‌های منتورها از رفتار منتی‌ها در جلسات.
- گزارش‌های منتورها از وضعیت خوب و پیشرفت منتی‌ها ؛
- روابط منتی‌ها با همکاران؛ و
- نرخ جفت‌هایی که روابط منتورینگ را به طور کامل تا پایان دوره و اخذ گواهی‌نامه ادامه می‌دهند و به پایان می‌رسانند.

نکاتی در مورد ارزیابی نتایج

اندازه گیری نتایج

• نتایجی را انتخاب کنید که :

1. منطقی ترین نتایج مربوط به برنامه باشند (و تحت تأثیر برنامه باشند)؛

2. معنی دارترین نتایج هستند؛ و

3. برای سرمایه گذاران در برنامه متقاعد کننده و مجاب کننده هستند.

• واقع بین بودن. بهتر است گزارشی از موفقیت های متوسط، که کارکنان و سرمایه گذاران را با انگیزه نگه می دارند، تهیه شود تا اینکه بر "پیروزی های بزرگ" تمرکز شود، که ممکن است غیر واقعی باشند و در صورت عدم موفقیت، باعث تضعیف روحیه و بدتر شدن شرایط می شوند.

• داده ها پس از مدتی که منتهی ها و منتورها ملاقات کرده اند، و به اندازه کافی انتظار می رود که برخی تغییرات در منتهی ها رخ داده باشد، جمع آوری می شود.

تعیین منابع داده‌ها

* کسب اطلاعات از منابع متعدد، از جمله گزارش‌هایی از منتی‌ها، منتورها،

کارکنان برنامه (مسئولان پرونده‌ها) و غیره.

* چندین معیار را به جای تنها يك نتیجه انتخاب کنید (برای مثال، نمرات، نگرش‌ها).

* استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد.

انتخاب نوع ارزیابی نتیجه

ارزیابی نتایج به طور کلی از دو نوع عمده هستند: طرح‌های تك گروهی و طرح‌های شبه تجربی .

Single-group designs:

طرح‌های تك گروهی ساده‌ترین و رایج‌ترین انواع ارزیابی هستند. آنها کم‌تر دردسر ساز و پرهزینه هستند و نیاز به تلاش کمتری برای تکمیل نسبت به روش‌های بلندپروازانه‌تر دارند. مثالی از ارزیابی تك گروهی يك پرسشنامه است که برای شرکت‌کنندگان در تکمیل برنامه (فقط پس-آزمون) یا قبل و بعد از برنامه (پیش-آزمون / پس-آزمون) اجرا می‌شود.

Quasi-experimental designs:

طرح‌های شبه تجربی (شبه آزمایشی) به ارزیاب‌ها کمک می‌کند تا تشخیص دهند که آیا این برنامه واقعا باعث تغییر در شرکت‌کنندگان برنامه می‌شود یا خیر، و از کنترل‌ها برای از بین بردن بی‌نظمی‌های احتمالی استفاده می‌کنند. مثالی از یک طرح شبه آزمایشی یک پیش-آزمون است که در ابتدای برنامه اجرا می‌شود و یک پس-آزمون در پایان برنامه برای هر دو گروه، منتورینگ هدف و یک گروه مقایسه همسان که منتورینگ دریافت نمی‌کنند.

استفاده از داده‌های ارزیابی برای بهبود برنامه

- برنامه از نتایج ارزیابی برای بهبود سیستم‌ها و رویه‌های داخلی استفاده می‌کند.
- برنامه از نتایج ارزیابی برای بهبود و افزایش نتایج مطلوب برای منته‌ها استفاده می‌کند.
- از نتایج ارزیابی در بازاریابی برنامه برای داوطلبان احتمالی و شرکای آینده استفاده می‌شود.
- از نتایج ارزیابی برای افزایش بودجه و پایداری برنامه استفاده می‌شود.
- برنامه، نتایج ارزیابی را صادقانه تفسیر و استفاده می‌کند.
- طراحی برنامه و اقدامات اجرایی آن براساس یافته‌های ارزیابی اصلاح می‌شوند.
- گزارش‌ها حداقل به صورت سالانه به مشارکت‌کنندگان در برنامه، تامین‌کنندگان مالی و رسانه‌ها ارائه می‌شود.