

სახელმძღვანელო

მენტორობა ქალთა გაძლიერებისთვის

სახელმძღვანელო სამუშაო ადგილებზე
მენტორობის პროგრამებისთვის



Norwegian Ministry
of Foreign Affairs



პუბლიკაციაში გამოთქმული მოსაზრებები ავტორ(ებ)ისეულია და შესაძლოა, არ გამოხატავდეს გაეროს ქალთა ორგანიზაციის, გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის, რომელიმე მისი წევრი სააგენტოს ან ნორვეგიის საგარეო საქმეთა სამინისტროს მოსაზრებებს.

გამოცემა მომზადებულია „კრეატიული განვითარების ცენტრისა“ და გაეროს ქალთა ორგანიზაციის კონსულტანტების - ფრონიგა გრეიგისა და მანპრიტ დილონის მიერ, გაეროს ქალთა ორგანიზაციის პროექტის „ერთობლივი ძალისხმევა ქალთა ეკონომიკური გაძლიერებისთვის საქართველოში“ ფარგლებში, რომელიც ნორვეგიის საგარეო საქმეთა სამინისტროს დაფინანსებით ხორციელდება.

გაეროს ქალთა ორგანიზაცია ამ გამოცემაში მოხსენიებული რომელიმე კომპანიის ბრენდების, პროდუქტებისა თუ მომსახურებების რეკლამირებას არ ეწევა.

© გაეროს ქალთა ორგანიზაცია, 2020

სახელმძღვანელო

მენტორობა ქალთა გაძლიერებისთვის

სახელმძღვანელო სამუშაო ადგილებზე
მენტორობის პროგრამებისთვის



სარჩევი

1. შესავალი 6

- 1.1 კერძო სექტორის როლი ქალთა გაძლიერებაში 6
- 1.2 ქალთა ეკონომიკური მდგომარეობა საქართველოში 8
- 1.3 მენტორობა ბიზნესისთვის გონივრული გადაწყვეტილებაა 10
- 1.4 სახელმძღვანელოს სტრუქტურა 12

2. მენტორობის არსის გაგება 18

- 2.1 რას ნიშნავს მენტორობა? 14
- 2.2 განსხვავება მენტორობასა და ქოუჩინგს შორის 16
- 2.3 მენტორობის მაგალითები 17
- 2.4 როლები და პასუხისმგებლობა მენტორობისას 20

3. მენტორობის პროგრამის ჩამოყალიბება 26

- 3.1 მენტორობის პროგრამის ჩამოყალიბების ეტაპები 26
- 3.2 მენტორობის სხვადასხვა მოდელი 27
- 3.3 თქვენი კომპანიისთვის შესაფერისი მოდელის შერჩევა 28
- 3.4 მიზნების დასახვა და მოსალოდნელი შედეგები 30
- 3.5 სახელმძღვანელოებისა და ტრენინგის მასალების შემუშავება 30

4. პროგრამის განხორციელება 34

- 4.1 განმცხადებელთა შერჩევა და დანყვილება 34
- 4.2 მენტორი/მენტორობის ბენეფიციარის წყვილების ტრენინგი 36
- 4.3 მენტორობის სესიების დაგეგმვა 38
- 4.4 პრობლემების მიზეზების დადგენა 39

5. პროგრამის მონიტორინგი და შეფასება 44

- 5.1 როგორ და როდის უნდა მოხდეს მენტორობის პროგრამის მონიტორინგი და შეფასება? 44
- 5.2 ვინ უნდა მოახდინოს მენტორობის პროგრამის მონიტორინგი და შეფასება? 45
- 5.3 რა კითხვები უნდა დაისვას შეფასების დროს? 45
- 5.4 როგორ გავავრცელოთ მენტორობის პროგრამის შედეგები? 46

6. მენტორობის მდგრადობის უზრუნველყოფა 48

- 6.1 როგორ შეიძლება მენტორობის პროგრამის კურსდამთავრებულთა შესაძლებლობების საუკეთესოდ გამოყენება? 48
- 6.2 გაუჩინეთ მენტორობა მომავალი თაობის ლიდერებს 48

ბიბლიოგრაფია 49

დანართები 51

- ა. კონკრეტული მაგალითის განხილვა 51
- ბ. მენტორობის საჭიროებათა შეფასება 52
- გ. მენტორობის ძირითადი უნარები 53
- დ. ქოუჩინგის მოდელები, რომელთა ადაპტირება მენტორობის პროგრამისთვისაა შესაძლებელი 62
- ე. მენტორობის ტრენინგის პროგრამის შაბლონი 67
- ვ. რჩევები ტრენერებისთვის 70
- ზ. განაცხადის ფორმა მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარებისთვის 72
- თ. აქტივობა „ყინულის გაღობა“ 73
- ი. მითითებები მენტორობის სესიის თუ შეხვედრების ორგანიზებისა და მომზადებისთვის 74
- კ. მენტორული საუბრის ნიმუში და საპასუხო შენიშვნები 76
- ლ. მონიტორინგისა და შეფასების ფორმები 78

შესავალი

1. შესავალი

მენტორობა ის პოპულარული და ქმედითი საშუალებაა, რომელსაც კერძო სექტორის კომპანიები ქალების პროფესიული მომზადებისა და განვითარების, ასევე, ქალთა გაძლიერების მე-4 პრინციპის განხორციელებისა და ორგანიზაციული კულტურის პოზიტიური ცვლილების ხელშეწყობისთვის იყენებენ. წინამდებარე სახელმძღვანელო საუკეთესო საერთაშორისო პრაქტიკაზე დაყრდნობითა და იმ გამოცდილების გათვალისწინებით შემუშავდა, რომელიც გაეროს ქალთა ორგანიზაციისა და კრეატიული განვითარების ცენტრის მიერ საქართველოს 11 კომპანიაში განხორციელებული მენტორობის საპილოტე პროგრამების მიხედვით შეიქმნა. სახელმძღვანელოს მიზანია, კომპანიებს მენტორობის ისეთი სპეციალური პროგრამების ჩამოყალიბებასა და დანერგვაში დაეხმაროს, რომლებიც მათ კონკრეტულ საჭიროებებს დააკმაყოფილებს.

1.1 კერძო სექტორის როლი ქალთა გაძლიერებაში

ადამიანის მდგრადი განვითარებისა და მდგრადი განვითარების 2030 წლის დღის წესრიგის მიღწევის პროცესში ქალთა ეკონომიკური გაძლი-

მდგრადი განვითარების მიზნები

2015 წელს გაეროს გენერალური ასამბლეის მიერ, 2030 წლისთვის დასახული 17 გლობალური მიზანია.¹ ესენია:

1. სიღარიბის აღმოფხვრა
2. ნულოვანი შიმშილი
3. ჯანმრთელი ცხოვრება და კეთილდღეობა
4. ხარისხიანი განათლება
5. გენდერული თანასწორობა
6. სუფთა წყალი და სანიტარია
7. ხელმისაწვდომი და მდგრადი ენერჯია
8. ღირსეული სამუშაო და ეკონომიკური ზრდა
9. მრეწველობა, ინოვაცია და ინფრასტრუქტურა
10. შემცირებული უთანასწორობა
11. მდგრადი ქალაქები და დასახლებები
12. მდგრადი მოხმარება და წარმოება
13. კლიმატის ცვლილების საწინააღმდეგო ქმედებები
14. ოკეანისა და ზღვის რესურსები
15. დედამიწის ეკოსისტემები
16. მშვიდობა, სამართლიანობა და ძლიერი ინსტიტუტები
17. პარტნიორობა მიზნების მისაღწევად

¹ მდგრადი განვითარების მიზნები. იხილეთ შემდეგ მისამართზე: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>.

ერების მნიშვნელობა ქვეყნებმა მთელი მსოფლიოს მასშტაბით აღიარეს. 2030 წლის დღის წესრიგში შეტანილი მდგრადი განვითარების ერთ-ერთი უმთავრესი მიზანი გენდერული თანასწორობის მიღწევა და ქალებისა და გოგოების გაძლიერებაა. მიუხედავად იმისა, რომ გენდერული თანასწორობის მიღწევა და ქალებისა და გოგოების გაძლიერება დამოუკიდებელი მიზანია, ის მდგრადი განვითარების სხვა მიზნების — სიღარიბისა და შიმშილის აღმოფხვრის, ყველა ადამიანისთვის ჯანმრთელობისა და განათლების უზრუნველყოფის მიღწევის განუყოფელი ნაწილია.

2030 წლის დღის წესრიგში ყურადღება გამახვილებულია მდგრადი განვითარების თითოეული მიზნის მიღწევის პროცესში კერძო სექტორის ქმედების საჭიროებაზე. ქალთა გაძლიერებას, რაც ეკონომიკური სფეროს ყველა სექტორში და ეკონომიკური საქმიანობის ყველა დონეზე მათ სრულფასოვან მონაწილეობას შეუწყობს ხელს, არსებითი მნიშვნელობა აქვს შემდეგი ამოცანების მისაღწევად:

- ეკონომიკური ზრდის გაფართოება და უფრო მძლავრი ეკონომიკური სისტემების შექმნა;
- სოციალური განვითარების ხელშეწყობა და უფრო სტაბილური და სამართლიანი საზოგადოებების ჩამოყალიბება;
- ქალებისთვის, კაცებისთვის, ოჯახებისა და თემებისთვის ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესება;
- ბიზნესის ოპერაციებისა თუ მიზნების სტიმულირება და ბიზნესის ეფექტიანობის გაუმჯობესება.

სტრუქტურული, კულტურული და გაუცნობიერებელი დაბრკოლებები ჯერ კიდევ ხელს უშლის ქალებისა და გოგონების უფლებების რეალიზებას, მათ მიერ წვლილის შეტანას ეკონომიკურ ზრდაში, მდგრად განვითარებაში, ბიზნესის პროდუქტიულობასა და შედეგებში, კერძოდ:

- დაბალია ქალთა წარმომადგენლობა ხელმძღვანელ თანამდებობებსა და გადაწყვეტილების მიმღებთა შორის. აშშ-ის 500 უმსხვილესი კომპანიიდან (Fortune 500) ქალები მხოლოდ 5%-ს ხელმძღვანელობენ.²
- თანაბარი ღირებულების სამუშაოს შესრულებისთვის ქალები თანაბარ ანაზღაურებას არ იღებენ. კაცებისა და ქალების შრომის ანაზღაურებაში გლობალური განსხვავება საშუალოდ 23%-ს უტოლდება,³ რაც ნიშნავს, რომ ქალები საშუალოდ იმის 77%-ს გამოიმუშავენ, რასაც — კაცები. თუმცა, ეს მონაცემი შრომის ანაზღაურებაში გენდერული ნიშნით რეალურ განსხვავებას სრულად არ ასახავს, განსაკუთრებით კი განვითარებად ქვეყნებში, სადაც არაოფიციალური თვითდასაქმებაა გავრცელებული.
- ქალები ძალადობის ყველა ფორმას განიცდიან. გამოთვლილია, რომ მსოფლიო ეკონომიკისთვის დისკრიმინაციულ სოციალურ ინსტიტუტებსა და ქალთა მიმართ ძალადობას წელიწადში დაახლოებით 12 ტრილიონი აშშ დოლარის ოდენობის ეკონომიკური ხარჯი მოაქვს.⁴
- მთელი მსოფლიოს მასშტაბით ქალებს ხელი არ მიუწვდებათ განათლების, პროფესიული მომზადებისა და განვითარების თანაბარ შესაძლებლობებსა თუ სამუშაო ადგილებზე.

2 ჩერილი (2014), „S&P 500-ის ქალი აღმასრულებელი დირექტორები“ (Cheryl (2014) Women CEOs of the S&P 500). იხილეთ შემდეგ მისამართზე: <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-sp-500>

3 გაეროს ქალთა ორგანიზაცია (2018), „დაპირებების რეალობად ქცევა: გენდერული თანასწორობა მდგრადი განვითარების 2030 წლის დღის წესრიგში“, ნიუ-იორკი. იხილეთ მისამართზე: <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/2/gender-equality-in-the-2030-agenda-for-sustainable-development-2018>

4 მაქსინზი და კომპანია (2015), „თანასწორობის ძალა: როგორ შეუძლია ქალთა თანასწორობის ხელშეწყობას გლობალური ზრდის მაჩვენებლის 12 ტრილიონი აშშ დოლარით გაზრდა“ (McKinsey & Company (2015) The Power of Parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth). იხილეთ მისამართზე: https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/How%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/MGI%20Power%20of%20parity_Full%20report_September%202015.ashx

მსოფლიოს სამუშაო ძალაში ქალთა მონაწილეობის მაჩვენებელი 25-54 წლის ქალებისთვის 63%-ია, კაცების შემთხვევაში კი — 94%.⁵

- საკუთარი ბიზნესის წამოსაწყებად, ქალებს ნაკლები რესურსები და შესაძლებლობები აქვთ. ეკონომიკური სისტემების 40%-ში ადრეულ ეტაპზე ქალების სამენარმეო აქტივობა კაცების სამენარმეო აქტივობის ნახევრის ნახევარი ან უფრო ნაკლებია.⁶
- გადაწყვეტილებების მიმღები პირები გენდერულ თანასწორობასა და ქალთა გაძლიერებას კვლავაც ნაკლებ პრიორიტეტს ანიჭებენ.

გენდერული თანასწორობისკენ მიმართული ძალისხმევის მხარდასაჭერად, გაეროს ქალთა ორგანიზაციამ, გაეროს გლობალურ შეთანხმებასთან პარტნიორობით, 2010 წელს ქალთა გაძლიერების პრინციპები ჩამოაყალიბა. ეს არის სახელმძღვანელო კომპანიებისთვის, თუ როგორ გააძლიერონ ქალები სამუშაო ადგილებზე, ბაზარსა და თემში.

შვიდ პრინციპს ბიზნესის რეალური პრაქტიკა და მთელი მსოფლიოს მასშტაბით დაგროვილი გამოცდილება უდევს საფუძვლად. ქალთა გაძლიერების პრინციპები კომპანიებს ბიზნესოპერაციებსა და კორპორაციული პასუხისმგებლობის სხვა სფეროებში გენდერული თანასწორობის მენისტრიმინგში ეხმარება. მთელ მსოფლიოში 2 700-ზე მეტი კომპანიის ხელმძღვანელებმა უკვე მოაწერეს ხელი აღმასრულებელი დირექტორების განცხადებას გენდერული თანასწორობის დამკვიდრების ხელშეწყობის შესახებ და ეს რიცხვი მუდმივად იზრდება.

ქალთა გაძლიერების პრინციპები კერძო სექტორის კომპანიებს ეხმარება, მნიშვნელოვანი ნაბიჯები გადადგან ქალთა გაძლიერებისა და გენდერული თანასწორობის მიღწევის პროგრესის დასაჩქარებლად. საქართველოში მოქმედი კომპანიების მიერ მიღებულ ზომებს შორისაა: შიდა პოლიტიკის ცვლილება, თანამშრომელთა აყვანის კამპანიები ქალებზე აქცენტით, ტრენინგისა და პროფესიული გან-

5 გაეროს ქალთა ორგანიზაცია (2018), „დაპირებების რეალობად ქცევა: გენდერული თანასწორობა მდგრადი განვითარების 2030 წლის დღის წესრიგში“;

6 მენარმეობის გლობალური მონიტორი (2017) GEM 2016/2017 ანგარიში ქალთა მენარმეობის შესახებ. „ანგარიში ქალთა მენარმეობის შესახებ.“ <https://www.gemconsortium.org/report/49860>

ვითარების ინიციატივები, რომლებიც ქალი თანამშრომლების მოზიდვას ისახავს მიზნად. ტრენინგისა და პროფესიული განვითარების პოპულარული პროგრამის ერთი მაგალითია მენტორობა, რომელიც კომპანიებს საშუალებას აძლევს, ეფექტიანი და დაბალხარჯიანი შესაძლებლობით, მე-4 პრინციპის შესაბამისად, გააძლიერონ ქალები.

ქალთა გაძლიერების შვიდი პრინციპი:

- პრინციპი 1:** ხელმძღვანელობის მიერ გენდერული თანასწორობის ხელშეწყობა;
- პრინციპი 2:** სამსახურში ყველა ქალისა და კაცის მიმართ თანასწორი მოპყრობა - ადამიანის უფლებების დაცვისა და არადისკრიმინაციული მიდგომის პატივისცემა და ხელშეწყობა;
- პრინციპი 3:** ყველა ქალი და კაცი თანამშრომლის ჯანმრთელობის, უსაფრთხოებისა და კეთილდღეობის უზრუნველყოფა;
- პრინციპი 4:** ქალების განათლების, პროფესიული მომზადებისა და განვითარების ხელშეწყობა;
- პრინციპი 5:** საწარმოს განვითარების, მიწოდების ჯაჭვებისა და მარკეტინგის ისეთი პრაქტიკის დანერგვა, რომელიც ქალთა გაძლიერებას უწყობს ხელს;
- პრინციპი 6:** თანასწორობის ხელშეწყობა სათემო ინიციატივებისა და ადვოკატირების მეშვეობით;
- პრინციპი 7:** გენდერული თანასწორობის მიღწევაში პროგრესის გაზომვა და საზოგადოებისთვის გაცნობა.

1.2 ქალთა ეკონომიკური მდგომარეობა საქართველოში

მდგრადი განვითარების მიზნების მისაღწევად მაღალი დონის მზაობის მიუხედავად, საქართველოში ქალთა ეკონომიკურ გაძლიერებასა და ღირსეულ სამუშაოზე წვდომას ჯერ კიდევ რამდენიმე ფაქტორი აბრკოლებს. არსებული გენდერული სტერეოტიპების გარდა, ქალებს ნაკლებად მიუწვდებათ ხელი მიწაზე, კაპიტალსა და ფინანსურ რესურსებზე; შეზღუდულია მათი გადაადგილების შესაძლებლობა და ისინი გენდერულ ძალადობასაც განიცდიან.

2009 წლის შემდეგ საქართველოში ეკონომიკურად აქტიური ქალების რაოდენობის ზრდა აღინიშნება. ცხრა წლის განმავლობაში დასაქ-

მებული ქალებისა და კაცების პროპორციული ოდენობა, შესაბამისად, 3 და 2 %-ით გაიზარდა.⁷ ამის მიუხედავად, 2018 წელს ქალთა მხოლოდ 49% იყო დასაქმებული, ხოლო კაცების შემთხვევაში ეს მაჩვენებელი 63%-ს შეადგენდა.⁸

ეროვნული სტატისტიკა ცხადყოფს, რომ საქართველოში დასაქმებულ ქალთა უდიდეს ჯგუფს 45-54 წლის ქალები წარმოადგენენ (68%).⁹ მცირე რაოდენობით (21%) არიან დასაქმებულები 15-24 წლის ქალები, რაც, სავარაუდოდ, დასაქმების ბაზარზე დამწყები პოზიციების დასაკავებლად მათი დახმარების საჭიროებაზე მიუთითებს.¹⁰ ამავდროულად, დასაქმებულია 25-34 წლის ქალების მხოლოდ ნახევარი და 35-44 წლის ქალების 63%.¹¹ მსგავსი გენდერული უთანასწორობებია მენარმეობაშიც, სადაც 2018 წელს ქალები ახლად დაარსებული საწარმოების მხოლოდ 29%-ს ფლობდნენ.¹²

ქალთა დაბალი ეკონომიკური აქტიურობის ძირითადი მიზეზი გავრცელებული გენდერული სტერეოტიპებია, რომლებიც საზოგადოებაში ეკონომიკური შესაძლებლობებისა და შრომის გენდერული ნიშნით განაწილებას განაპირობებს.¹³ სოციალური ნორმების მიხედვით, კაცებს მენეჯმენტი და ხელმძღვანელი პოზიციები უფრო შეეფერებათ, რაც ხელს უშლის ქალებს უფრო მაღალი რგოლის, უკეთ ანაზღაურებადი და, სავარაუდოდ, მეტად დაცული სამუშაოს მიღებაში. მაგალითად, როგორც 2013 წელს ჩატარებული კვლევა აჩვენებს, საქართველოს მოსახლეობის 50%-ის აზრით, კაცს ქალზე უკეთესად შეუძლია ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციის მართვა.¹⁴ შრომის არსებული განაწილების მიხედვით, ქალებს სახლში აუნაზღაურებელი შრომის დიდი ნაწილის შესრულება, მაგალითად, ბავშვებსა

7 საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური (2011) ანგარიში „ქალი და კაცი საქართველოში“, იხილეთ შემდეგ მისამართზე: <https://www.geostat.ge/media/21014/Woman-and-Man-in-Georgia-2011.pdf> და საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური (2019) ანგარიში „ქალი და კაცი საქართველოში“. იხილეთ შემდეგ მისამართზე: https://www.geostat.ge/media/27546/W%26M-ENG_2019.pdf

8 საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური (2019) ანგარიში „ქალი და კაცი საქართველოში“. იხილეთ მისამართზე: https://www.geostat.ge/media/27546/W%26M-ENG_2019.pdf

9 იქვე.

10 იქვე.

11 იქვე.

12 იქვე.

13 დაბალი ეკონომიკური აქტიურობა და არაფორმალურ სექტორში ჩართულობა საქართველოში“. იხილეთ შემდეგ მისამართზე: <https://georgia.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/12/womens-economic-inactivity-and-engagement-in-the-informal-sector-in-georgia>

და ოჯახის მოხუცებულ წევრებზე ზრუნვა უფრო შეეფერებათ. 2018 წელს ჩატარებული კვლევის მიხედვით, ქალები საოჯახო საქმიანობას კვირაში დაახლოებით 45 საათს უთმობენ.¹⁵

მაშინაც კი, როდესაც ქალები მუშაობენ, მათი შრომის ანაზღაურება კაცების შრომის ანაზღაურებაზე ნაკლებია. ასეთი დაბალი ფინანსური სტიმული ქალთა დაბალი ეკონომიკური აქტივობის მეორად, თუმცა მნიშვნელოვან განმსაზღვრელ ფაქტორად მიიჩნევა.¹⁶ სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ინფორმაციით, 2018 წელს ქალთა საშუალო ხელფასი 823 ლარი იყო, კაცების კი - 1281 ლარი. ეს განსხვავება სხვადასხვა ფაქტორითაა განპირობებული, მათ შორის ქალთა დიდი კონცენტრაციით დაბალანაზღაურებად სექტორებსა და პროფესიებში, თუმცა ეს შრომის ანაზღაურებაში არსებული გენდერული სხვაობის 36%-იან მაჩვენებელს სრულყოფილად მაინც არ ხსნის.

საქართველოში ქალები სამუშაო ადგილებზე სექსუალურ შევიწროებას კაცებზე მეტად განიცდიან. 2017 წელს ჩატარებული ქალთა მიმართ ძალადობის ეროვნული კვლევის მიხედვით, სამუშაო ადგილზე სექსუალური შევიწროება ქალების დაახლოებით 10%-ს გამოუცდია.¹⁷ სექსუალური შევიწროება განიმარტება, როგორც არასასურველი სექსუალური ქცევა, რომელიც ადამიანს თავს შეურაცხყოფილად, დამცირებულად ან დაშინებულად აგრძნობინებს. სექსუალური შევიწროება შეიძლება იყოს ფიზიკური, სიტყვიერი ან წერილობითი სახის, თუმცა ციფრულ ეპოქაში მას ისეთი ახალი საშუალებებიც შეემატა, როგორებიცაა სექსუალური ხასიათის ფოტოების გადაღება და გაგზავნა, არასათანადო ტექსტური შეტყობინებების გაგზავნა და არასათანადო ქცევა სოციალურ მედიაში.¹⁸

სამუშაო ადგილზე სექსუალური შევიწროება საქართველოში საკმაოდ ხშირია. ამ სახის (არაპარტნიორის მიერ ჩადენილი) ძალადობის ჩამდენებად ყველაზე ხშირად კაცი კოლეგები გვევლინებიან.¹⁹ თვისობრივი ინტერვიუების

დროს გამოკითხულმა ქალებმა სამსახურში მათ მიმართ განხორციელებული სექსუალური შევიწროების შემთხვევები აღწერეს.²⁰ ზოგიერთმა მათგანმა იმავე გამოკითხვაში სექსუალური ურთიერთობის დამყარების მიზნით ზემდგომების მხრიდან ზეწოლაც აღნიშნა, ზოგიერთი კი თანამდებობაზე გარეგნული ნიშნით და არა უნარებისა თუ კვალიფიკაციის მიხედვით შეარჩიეს.

სექსუალური შევიწროების სამართლებრივი განმარტებისა და რეგულაციების შემოსაღებად, ასევე საჯარო სივრცესა და სამუშაო ადგილებზე სექსუალური შევიწროების თავიდან აცილებისა და მასზე რეაგირების მიზნით, საქართველოს პარლამენტმა 2019 წელს საკანონმდებლო ცვლილებები მიიღო.

რა არის სექსუალური შევიწროება?

საქართველოს კანონმდებლობაში სექსუალური შევიწროება განმარტებულია, როგორც „სექსუალური ხასიათის ნებისმიერი არასასურველი სიტყვიერი, არასიტყვიერი ან ფიზიკური ქცევა, რომელიც მიზნად ისახავს ან იწვევს პირის ღირსების შელახვას ან მისთვის დამაშინებელი, მტრული, დამამცირებელი, ღირსების შემლახველი ან შეურაცხმყოფელი გარემოს შექმნას“.²¹

სექსუალურ შევიწროებად კვალიფიცირებისთვის ერთი შემთხვევაც საკმარისია, განმეორებითი შემთხვევა საჭირო არ არის. შეიძლება, სექსუალური შევიწროება კაცებმაც, ქალებმაც და ბავშვებმაც გამოსცადონ. ყველა კაცი სექსუალური შევიწროების ჩამდენი არ არის, მაგრამ კაცების უმრავლესობას შეუძლია, ძალადობას დაუპირისპირდეს და დამნაშავეს პასუხი აგებინოს.

21 საქართველოს კანონი „დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ“, მუხლი 2; საქართველოს კანონი „გენდერული თანასწორობის შესახებ“, მუხლი 6.

14 გაეროს განვითარების პროგრამა (2013) „საზოგადოების დამოკიდებულება გენდერული თანასწორობის მიმართ პოლიტიკასა და ბიზნესში“, გვ. 42. იხილეთ შემდეგ მისამართზე: https://www.undp.org/content/dam/georgia/docs/publications/GE_UNDP_Gender_Research_ENG.pdf

15 გაეროს ქალთა ორგანიზაცია (2018) ანგარიში „ქალთა დაბალი ეკონომიკური აქტიურობა და არაფორმალურ სექტორში ჩართულობა საქართველოში“. იხილეთ მისამართზე: <https://georgia.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/12/womens-economic-inactivity-and-engagement-in-the-informal-sector-in-georgia>

16 იქვე.

17 გაეროს ქალთა ორგანიზაცია, ევროკავშირი და საქსტატი (2017) ქალთა მიმართ ძალადობის ეროვნული კვლევა საქართველოში. იხილეთ მისამართზე: https://www2.unwomen.org/-/media/field_office_georgia/attachments/publications/2018/national_study_on_violence_against_women_2017.pdf?la=en&vs=2932

18 „ბოლო მოვედით სექსუალურ შევიწროებას: „METOO-ს ეპოქაში ცვლილების გადაუდებელი საჭიროება და ხასიათი“, 2018.

19 გაეროს ქალთა ორგანიზაცია, ევროკავშირი და საქსტატი (2017) ქალთა მიმართ ძალადობის ეროვნული კვლევა საქართველოში.

20 იქვე.

შრომის ბაზარზე ქალთა მონაწილეობის გაზრდა საქართველოში კერძო სექტორის კომპანიებს ბევრი სხვადასხვა პრაქტიკული საშუალებით შეუძლიათ, მაგალითად:

- სამსახურებრივი პოლიტიკის გაუმჯობესება ქალების მოსაზიდად, რაც ორგანიზაციული კულტურის ცვლილების კატალიზატორი იქნება;
- შრომის ბაზარზე შესვლის პროცესში ქალთა დახმარება სამსახურში აყვანის კამპანიებისა და სტაჟირების პროგრამების მეშვეობით;
- ქალებისთვის პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების შექმნა;
- დამატებითი დახმარების შეთავაზება იმ ქალებისთვის, რომლებიც სამსახურში დეკრეტული შვებულებიდან ბრუნდებიან, კერძოდ: პროფესიული გადამზადების პროგრამები, მოქნილი სამუშაო საათები და ა.შ.

1.3 მენტორობა ბიზნესისთვის გონივრული გადაწყვეტილებაა

კომპანიებს, რომლებიც ქალთა გაძლიერებას ცდილობენ, სავარაუდოდ, ბიზნესში უფრო დიდი წარმატება ელით. კვლევა ცხადყოფს, რომ ქალებსა და გოგოებში ინვესტირება, შესაძლოა, პროდუქტიულობის, ორგანიზაციული ეფექტიანობის, ინვესტიციებზე ამონაგებისა და მომხმარებელთა კმაყოფილების გაზრდის საფუძველი გახდეს.²²

სულ უფრო მეტი კომპანია აღიარებს ქალების, როგორც ხელმძღვანელების, მომხმარებლების, კლიენტების, მენარმეების, თანამშრომლებისა და მზრუნველების მნიშვნელობას და სულ უფრო მეტი კომპანია ცვლის საკუთარ პოლიტიკას ქალების წარმატებით განვითარებისთვის ხელსაყრელი გარემოს შესაქმნელად. მაგალითად, ზოგიერთი კომპანია ამკვიდრებს დისკრიმინაციისა და სექსუალური შევიწროების სანინააღმდეგო პოლიტიკას, ან სამუშაო ადგილების პროგრესულ პოლიტიკას და ამით

ხელს უწყობს სამსახურებრივი და საოჯახო მოვალეობების შეთავსებას როგორც კაცი, ისე ქალი თანამშრომლებისთვის.

ასევე, ზოგიერთი კომპანია ქალთა პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების ხელშეწყობისთვის სპეციალურ პროგრამებსა და ინიციატივებს ქმნის. კერძოდ, საერთაშორისო მასშტაბით ძალიან პოპულარულია მენტორობის პროგრამები, რომელთა მიმართ ინტერესი საქართველოშიც იზრდება. აშშ-ის 500 უმსხვილესი კომპანიის (Fortune 500) 71%-ზე მეტი საკუთარ თანამშრომლებს მენტორობის შესაძლებლობებს სთავაზობს.²³

მენტორობის პროგრამებს კომპანიები ოთხი ძირითადი ფაქტორის გამო ირჩევენ:

1. ეს პროგრამები თანამშრომლებს განათლებისა და სწავლის არაფორმალურ შესაძლებლობას სთავაზობს;
2. მენტორობის პროგრამები ამაღლებს თანამშრომელთა კმაყოფილებას სამსახურით, რაც, შესაბამისად, კადრების გადინებას ამცირებს;
3. პროგრამების დახმარებით კომპანიები ახალ თანამშრომლებს მართვისა და ლიდერობის უნარებს გადასცემენ;
4. პროგრამები პრობლემების გადაწყვეტისა და ახალი თანამშრომლების აყვანისას დროს ზოგავს, ასევე, ხელს უწყობს თანამშრომლების ფოკუსირებას პროექტზე ორიენტირებულ ამოცანებზე.²⁴

MicroMentor.org-ის მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ მენტორობის პროგრამებში ჩართული კომპანიების შემოსავალი, საშუალოდ, 47 000 აშშ დოლარით, ანუ 106%-ით გაიზარდა, ხოლო იმ კომპანიების შემოსავალი, რომლებიც აღნიშნულ პროგრამებში არ მონაწილეობდნენ, მხოლოდ - 6 600 აშშ დოლარით, ანუ 14%-ით.²⁵ სხვა კვლევის შედეგების თანახმად კი, მცირე ბიზნესის მფლობელთა 92% აღიარებს,

22 იხილეთ მისამართზე: <https://www.successfactors.com/resources/knowledge-hub/why-mentors-matter.html>

23 იხილეთ მისამართზე: www.mentorploop.com

24 „სამუშაო ადგილზე მენტორობის ინიციატივების ოთხი მთავარი სარგებელი“ (Four Key Benefits of Workplace Mentoring Initiatives) (2017) იხილეთ მისამართზე:

https://www.huffpost.com/entry/four-key-benefits-of-work_b_9432716?guccounter=1

25 „რატომ სჭირდება ყველა მენარმეს მენტორი“ (Why every entrepreneur needs a mentor) (2014) იხილეთ მისამართზე: <https://www.forbes.com/sites/sujanpatel/2014/11/12/why-every-entrepreneur-needs-a-mentor/#1e214af57161>

რომ მათი ბიზნესის ზრდასა და შენარჩუნებაზე მენტორებმა უშუალო ზეგავლენა მოახდინეს.²⁶

საქართველოში მოქმედ 11 კომპანიაში, მენტორობის საპილოტე პროგრამებისთვის განეული დახმარების ფარგლებში, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერთა 80%-მა მენტორობა სამუშაო ადგილზე ქალთა გაძლიერებისთვის სასარგებლო ინსტრუმენტად მიიჩნია და ყოველდღიურ საქმიანობაში მისი ოფიციალურად დამკვიდრების მნიშვნელობა გააცნობიერა. ეს დახმარება კომპანიებს 2018-2019 წლებში გაეროს ქალთა ორგანიზაციამ კრეატიული განვითარების ცენტრთან პარტნიორობითა და ნორვეგიის საგარეო საქმეთა სამინისტროს დაფინანსებით გაუნია.

როგორც აშშ-ში ცოტა ხნის წინ ჩატარებული კვლევის შედეგად დადგინდა, სამჯერ უფრო სავარაუდოა, რომ კომპანიები, რომელთა დამფუძნებლებს მენტორობა ყველაზე წარმატებულმა მენარმეებმა ჩაუტარეს, თავადაც გახდნენ წარმატებულები.²⁷ უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელთა 75%-ის თქმით, მენტორობამ მათ კარიერაში უდიდესი როლი შეასრულა.²⁸

თანამშრომლებს შორის ჩატარებული კვლევის მიხედვით კი, მენტორობის პროგრამებში მონაწილეთა შორის შემდეგი სარგებელი აღინიშნა:

- უფრო მაღალი ფინანსური ანაზღაურება;
- უფრო ხშირი დანიშნულება;
- მეტი რწმენა კარიერული განვითარების შესაძლებლობებში;

26 „ახალმა კვლევამ გამოავლინა, რომ მენარმეებს მეტი მენტორობა სჭირდებათ“ (New Study Reveals Entrepreneurs Need More Mentoring) (2018) იხილეთ მისამართზე: <https://www.forbes.com/sites/kateharrison/2018/10/30/new-study-reveals-entrepreneurs-need-more-mentoring/#11cc75d97819>

27 „მენტორები დამწყები ბიზნესების წარმატების საიდუმლოს წარმოადგენენ“ (Mentors are the secret weapons of successful startups) (2015) იხილეთ მისამართზე: <https://techcrunch.com/2015/03/22/mentors-are-the-secret-weapons-of-successful-startups/>

- გაზრდილი კმაყოფილება სამსახურით;
- გაზრდილი ერთგულება ამ ორგანიზაციაში კარიერის განსავითარებლად.²⁹

თანამშრომელთა კმაყოფილებისა და ჩართულობის გაზრდის მეშვეობით, მენტორობას კომპანიის საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესება შეუძლია.

აშშ-ში ჩატარებული კვლევის თანახმად, იმ თანამშრომელთა 95%, რომელთაც მენტორები ჰყავდათ, აღნიშნავს, რომ მათი პროდუქტიულობა გაიზარდა.³⁰ როგორც იმავე კვლევამ დაადგინა, 35%-ით უფრო სავარაუდოა, რომ თანამშრომლებმა, რომელთაც მენტორები არ დახმარებიათ, სამსახური დატოვონ, ვიდრე იმ თანამშრომლებმა, რომლებიც მენტორობის პროგრამებში მონაწილეობდნენ. კვლევაში ჩართული კომპანიების 77%-ის ინფორმაციით, მენტორობის პროგრამების შედეგად მათი ორგანიზაციებიდან თანამშრომელთა გადინება შემცირდა.

მენტორობის სარგებელი ქალების გაძლიერების მიზნით მენტორობის პროგრამების ჩამოყალიბების საჭიროებას ადასტურებს. საქართველოში ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებს მენტორობა თანამშრომელთა მოტივატორად მიაჩნიათ. ყველა კომპანიაში, რომელიც გაეროს ქალთა ორგანიზაციისა და კრეატიული განვითარების ცენტრის დახმარებით განხორციელებულ მენტორობის საპილოტე პროგრამაში მონაწილეობდა, აღნიშნა,

28 „გენდერული მრავალფეროვნების საკითხის შემობრუნება“ (Turning the gender diversity deal) (2017) იხილეთ მისამართზე: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html>

29 თ. ალენი, ლ. ები, მ. პოტიტი, ე. ლენცი, ლ. ლიმა (2004) „მენტორობის სარგებელი მენტორობის ბენეფიციარისთვის კარიერის განვითარების თვალსაზრისით: მეტა-ანალიზი.“ გამოყენებითი ფსიქოლოგიის ჟურნალი 89(1): 127-136 მარტი, 2004 (Allen, T. Eby L, Poteet M, Lentz E, Lima L. (2004) Career benefits associated with mentoring for protégé: a meta-analysis. The Journal of applied psychology 89(1): 127-136 March 2004).

30 „გენდერული მრავალფეროვნების საკითხის შემობრუნება“ (Turning the gender diversity deal) (2017) იხილეთ მისამართზე: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html>

რომ შედეგად ქალებს საკუთარი ძალებში რწმენა გაეზარდათ, გააქტიურდა თანამშრომლობა სხვადასხვა დეპარტამენტს შორის, თანამშრომლებმა ახალი უნარები და ცოდნა შეიძინეს.

მენტორობის პროგრამიდან სარგებელს თავად მენტორებიც იღებენ. სხვა თანამშრომლებთან შედარებით მათ შორის:

- უფრო მეტადაა სამსახურით კმაყოფილება და ორგანიზაციის მიმართ ერთგულება;
- უფრო ხშირია კარიერული წარმატება;
- მეტადაა სამსახურებრივი შედეგების გაუმჯობესება.³¹

როდესაც კომპანიები მენტორობის პროგრამებს ნერგავენ, ისინი პოპულარიზაციას უწევენ სამსახურებრივ კულტურას, რომელიც პატივს სცემს სწავლას, განვითარებასა და თანამშრომლობას. ამგვარ გარემოში თანამშრომლები წახალისებულები არიან, რომ საკუთარი ცოდნა და უნარები კოლეგებს გაუზიარონ და, ამავდროულად, სხვებისგანაც ისწავლონ.

ამას გარდა, მენტორობა ერთ-ერთი ყველაზე შესაფერისი შესაძლებლობაა ქალი თანამშრომლების კარიერის განვითარებაში კაცი და ქალი კოლეგების ჩასართავად, პატივისცემაზე დამყარებული ისეთი სამუშაო გარემოს შესაქმნელად, სადაც კაცებსა და ქალებს სამართლიანად ეპყრობიან და სადაც მათ დისკრიმინაცია თუ სექსუალური შევიწროება არ ემუქრებათ. მენტორობის პროგრამის დაწყებამდე ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებმა გააანალიზონ და გააცნობიერონ, თუ რა სარგებელს მოუტანს

31 „მენტორობის სარგებელი მენტორებისთვის კარიერის განვითარების თვალსაზრისით: მეტა-ანალიზი“ პროფესიული ქცევის ჟურნალი, ტომი 83, გამოცემა 1, 2013 წლის აგვისტო. გვ. 106-116 (Ghosh, R. Reio, T. Career Benefits Associated with Mentoring for Mentors: A Meta-Analysis, Journal of Vocational Behavior Volume 83, Issue 1, August 2013, Pages 106-116).

მენტორობა მათ კომპანიას. „ა“ დანართში მოცემულია ფორმა თქვენი კომპანიისთვის სასარგებლო მოდელის შესამუშავებლად.

1.4 სახელმძღვანელოს სტრუქტურა

წინამდებარე სახელმძღვანელოს ძირითადი მიზანია, მიანოდოს ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებს დეტალური სახელმძღვანელო მითითებები, თუ როგორ უნდა შემუშავდეს მენტორობის პროგრამა მათი კომპანიისთვის. მის მთავარ სამიზნე ჯგუფს კერძო სექტორის კომპანიები წარმოადგენენ, თუმცა სახელმძღვანელოთი სარგებლობა საჯარო და სხვა ორგანიზაციებსაც შეუძლიათ.

სახელმძღვანელო სწრაფი ინსტრუმენტია პროგრამის დაწყებისა და განხორციელების სისტემური ჩარჩოს უზრუნველსაყოფად, რათა მან თანამშრომელთა უნარები გააუმჯობესოს და ქალთა გაძლიერებას შეუწყოს ხელი.

სახელმძღვანელო შემდეგ თემებს აერთიანებს:

- ▶ მენტორობის პროგრამების მაგალითები;
- ▶ მენტორობის სახეები;
- ▶ განსხვავება მენტორობასა და ქოუჩინგს შორის;
- ▶ მენტორობისთვის მიზნების დასახვა;
- ▶ მენტორობის სესიის დაგეგმვა;
- ▶ მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების ტრენინგი;
- ▶ მენტორობის სესიის ჩატარების ინსტრუმენტები და შეფასებები;
- ▶ ინდივიდუალური და ორგანიზაციული წარმატებისა და შედეგების გაცნობიერება;
- ▶ შექმნილ გამოწვევებთან გამკლავება;
- ▶ რჩევები მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების ტრენინგებისთვის.

სახელმძღვანელო შემდეგი თავებისგან შედგება:

- მენტორობის არსის გაგება;
- მენტორობის პროგრამის შემუშავება;
- პროგრამის განხორციელება;
- პროგრამის მონიტორინგი;
- მენტორობის მდგრადობის უზრუნველყოფა.

დანართებში მოცემულია დამატებითი ინსტრუმენტები, მათ შორის, ტრენინგის დღის წესრიგის ნიმუშები და შეფასების ფორმები.

მენტორობის
პრსის პაპება

2. მენტორობის არსის გაგება

2.1 რას ნიშნავს მენტორობა?

არსებობს მენტორობის შემდეგი განმარტებები:

- ზაქარი (2005) მენტორობას განმარტავს, როგორც თანამშრომლობაზე დამყარებულ სასწავლო ურთიერთობას ერთმანეთის მიმართ პასუხისმგებლობისა და ანგარიშვალდებულების მქონე ორ (ან მეტ) პირს შორის, რომლის მიზანია, დაეხმაროს მენტორობის ბენეფიციარს მკაფიო და ორივე მხარის მიერ განსაზღვრული **სასწავლო მიზნების** მიღწევაში.³²
- როლფი (2012) მენტორობას განმარტავს, როგორც საუბარს, რომელსაც საკითხის არსის გაგებაამდე, გადაწყვეტილებებამდე, დაგეგმვასა და ქმედებამდე მივყავართ. იგი პროფესიული და პირადი განვითარებისთვის გამოიყენება. როლფის თქმით, ეს არის ალიანსი, **რომელიც** დიალოგისთვის სივრცეს ქმნის, რასაც, თავის მხრივ, შედეგად **დაფიქრება, ქმედება და სწავლა** მოაქვს. აქ იგულისხმება საუბრები, რომლებიც ადამიანებს საკითხის არსის გაგებაში, სხვა ადამიანთან ურთიერთობაში ეხმარება, რაც მათ **პირად თუ პროფესიულ განვითარებასა** და სტრატეგიულ დაგეგმვას უწყობს ხელს.³³
- კონორი და პოკორა (2012) კი მენტორობას ისეთ სასწავლო ურთიერთობად განმარტავენ, რომელიც ადამიანებს თვითგანვითარებაზე ზრუნვაში, საკუთარი პოტენციალის გამოვლენასა და **ისეთი შედეგების მიღწევაში** ეხმარება, რომლებსაც ისინი თავად მიიჩნევენ ფასეულად.³⁴

ზემოთ მოცემული განმარტებებიდან თითოეულში მენტორობის მთავარი ელემენტებია:

- პარტნიორობა ან ალიანსი;
- მიზნები;
- სწავლა;
- ქმედება ან შედეგები.

სამუშაო ადგილზე მენტორობის პროგრამა ოფიციალურად ორგანიზებული ინიციატივაა, რომელიც მენტორებსა და მათ ბენეფიციარებზეა მორგებული. როგორც წესი, მენტორობის პროგრამას ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან ერთი ან მეტი მიზანი აქვს, კერძოდ:

- სწავლის ხელშეწყობა;
- ცოდნის გადაცემა;
- პირადი და პროფესიული განვითარება და/ან
- კარიერული განვითარება.

კომპანიები მენტორობის პროგრამებს თანამშრომლების პროფესიული თუ პიროვნული განვითარებისთვის, სამსახურებრივი ურთიერთობებისა და კულტურის გაუმჯობესებისთვის იყენებენ.

როგორც პირველ თავში აღწერილი, კომპანიებში, რომლებშიც შიდაორგანიზაციული მენტორობის პროგრამებია დანერგილი, სხვადასხვა სახის სარგებელი აღინიშნება. მათ შორისაა თანამშრომელთა შენარჩუნების უფრო მაღალი მაჩვენებელი, თანამშრომელთა გაზრდილი კმაყოფილება, გაზრდილი ეფე-

32 ლ.ჯ. ზაქარი (2005) „მენტორობის კულტურის შექმნა“. John Wiley and Sons Inc: სან-ფრანცისკო (Zachary, L. J. (2005) Creating a Mentoring Culture. John Wiley and Sons Inc: San Francisco).

33 ა. როლფი (2012) „მენტორობა ეფექტიანია“. Synergetic People Development Pty: Sydney (Rolfie, A. (2012) Mentoring Works. Synergetic People Development Pty: Sydney).

34 მ. კონორი და ჯ. პოკორა (2012) „ქოუჩინგი და მენტორობა სამუშაო ადგილზე“. მეორე გამოცემა, McGraw: Berkshire (Connor M. and Pokora J. (2012) Coaching and Mentoring at Work. Second edition, McGraw: Berkshire).

ქტიანობა და შემოსავლები. მენტორობა თანამშრომელთათვის ახალი ცოდნისა და გამოცდილების გადაცემის შესაძლებლობაა, რომლის მიზანი სწავლისა და პიროვნული განვითარების ხელშეწყობას ითვალისწინებს, ზოგჯერ კი ეს პროცესი სპეციფიკური მეთოდების გამოყენებასაც გულისხმობს.

შიდაორგანიზაციული მენტორობის პროგრამა, როგორც წესი, ორგანიზაციის სტრატეგიული ამოცანების გათვალისწინებით ყალიბდება. მისი დანიშნულება თანამდებობათა რეზერვების დაგეგმვის, ცოდნის მართვისა და გადაცემის, თანამშრომელთა შენარჩუნებისა და ლიდერობის განვითარების ხელშეწყობაა. მენტორობის პროგრამები ლიდერობის პოტენციალის მქონე ადამიანებს ორგანიზაციის სხვა ლიდერებისგან სწავლის შესაძლებლობას აძლევს. ამას გარდა, ისინი ორგანიზაციაში თანამშრომლის კარიერის განვითარების მიმართ დამოკიდებულებასაც წარმოაჩენს.

მენტორობა ორ მხარეს შორის ინფორმაციის გაცვლას გულისხმობს. ეს არის პროცესი, როდესაც გარკვეული გამოცდილების მქონე ერთი ადამიანი მეორეს ამ გამოცდილებას უზიარებს. მენტორი მოქმედებს, როგორც ხელმძღვანელი და საუბრისას ყურადღებას სასწავლო მომენტებზე ამახვილებს. მენტორისა და მისი ბენეფიციარის ურთიერთობა მაღალი დონის ნდობასა და უსაფრთხოებას მოითხოვს, რათა ისეთი გამოცდილება შეიქმნას, როდესაც მენტორობის ბენეფიციარი საკუთარი თავის შესახებ რაღაც ახალს იგებს და სხვადასხვა სიტუაციისადმი განსხვავებულ მიდგომებს სწავლობს.

მენტორობის ურთიერთობა ყველაზე წარმატებულია მაშინ, როდესაც მენტორობის ბენეფიციარების მხრიდან მოტივაცია არსებობს. ამ დროს მათ ყველაზე მეტი სარგებლის მიღება შეუძლიათ. ურთიერთობაში, რომელსაც მენტორობის ბენეფიციარი უძღვება, შეხვედრების განრიგსა და დღის წესრიგს იგი თავად აყალიბებს. მენტორის ფუნქცია კი უსაფრთხო და ნდობით აღსავსე გარემოს შექმნაა, რათა მენტორობის ბენეფიციარმა თავი კომფორტულად იგრძნოს და კითხვები დასვას იმ დაბრკოლებების შესახებ, რომლებსაც თავისი კარიერის და/ან პიროვნული ზრდის შემაფერხებლად მიიჩნევს.

მენტორობის ბენეფიციარზე ორიენტირებული მიდგომა განსაკუთრებით სასარგებლო ქალთა გაძლიერებისა და პროფესიული განვითარების პროცესში შეიძლება აღმოჩნდეს. ეს მიდგომა აღიარებს, რომ მენტორობის ურთიერთობაში ძალაუფლების დინამიკა არსებობს და მიუხედავად იმისა, რომ მენტორს, შესაძლოა, მეტი სამუშაო გამოცდილება აქვს, მენტორობის ბენეფიციარს სესიების დროს მიზნებისა და დღის წესრიგის ჩამოყალიბებაში საკვანძო როლის შესრულება შეუძლია. ეს მიდგომა მენტორობის ბენეფიციარს საშუალებას აძლევს, სესიები წარმართოს და დარწმუნდეს, რომ ისინი მიზნების მიღწევაში ეხმარება.

ქვემოთ ჩამოთვლილია ის ზოგიერთი უნარი, რომლებიც მენტორმა და ბენეფიციარმა მენტორობის პროგრამის განმავლობაში, შეიძლება, განავითარონ:

- კომუნიკაციისა და პერსონალური უნარები;
- ლიდერობა და მართვა;
- საკუთარი გამოცდილების განმტკიცება, გაზიარება და მასში დარწმუნება;
- საკუთარ ძალებში დარწმუნებისა და მოტივაციის გაზრდა.

საქართველოს კომპანიებში განხორციელებული მენტორობის საპილოტე პროგრამების მონაწილეებმა ის რამდენიმე უნარი გამოარჩიეს, რომლებიც მათ პროგრამის შედეგად მიიღეს ან განიმტკიცეს, კერძოდ:

- აქტიური მოსმენა;
- ახალი და კომპლექსური იდეების ახსნა;
- ორგანიზაციული უნარები, როგორებიცაა: შეხვედრების გეგმების, ინფორმაციისა და მასალების ჩამოყალიბება;
- კომუნიკაციის ახალი მეთოდებისა და მიდგომების გაცნობა;
- ფასილიტაციის გაუმჯობესებული უნარები;
- საკუთარი ცოდნისა და ქცევის გაანალიზება.

ამას გარდა, შესაძლოა, მენტორებმა მენტორობის პროგრამები საკუთარი რეზიუმეს გაფართოებისა და მოხალისეობრივ საქმიანობაში ჩართვის შესაძლებლობადაც მიიჩნიონ, რასაც დამსაქმებლებიც სათანადოდ დაუფასებენ, ან იგი ისეთ კონსტრუქციულ გამოცდილებად აღიქვან, რომელიც სხვა ადამიანის ცხოვრებაზე პოზიტიურად მოქმედებს.

მენტორობის შესაფერისი სახის შერჩევასაც არსებითი მნიშვნელობა აქვს. პროცესის დაწყების ეტაპზე სასარგებლოა ისეთი კონკრეტული სახელმძღვანელოს შედგენა, რომელიც კომპანიასა და მისი მართვის სტილთან იქნება ადაპტირებული. კომპანიის ტრადიციებისა და კულტურის გათვალისწინებით, შესაძლოა, მენტორობის პროცესები ფორმის, სტრუქტურისა და ძირითადი ამოცანების თვალსაზრისით განსხვავდებოდეს. პროცესის დაგეგმვამდე საჭიროებათა შეფასებაა რეკომენდებული. „ბ“ დანართში მოცემულია მითითებები ფოკუსგუფის შესაქმნელად, რომელიც ორგანიზაციის საჭიროებათა დადგენის მიზნით უნდა ჩამოყალიბდეს.

2.2 განსხვავება მენტორობასა და ქოუჩინგს შორის

ქოუჩინგია და მენტორობაც ადამიანის პიროვნული და კარიერული განვითარების ხელშეწყობის საშუალებებია. ტერმინები „მენტორობა“ და „ქოუჩინგი“ ზოგჯერ ერთმანეთის ნაცვლად გამოიყენება, თუმცა ერთი და იმავე სახის ურთიერთობას არ გულისხმობს.

ქოუჩინგი სულ უფრო პოპულარული პროფესია ხდება და, შესაბამისად, ქოუჩების რაოდენობაც იზრდება. იგი მნიშვნელოვან ინსტრუმენტადაა აღიარებული როგორც ცალკეული ადამიანების, ისე გუნდებისა და ლიდერების სხვადასხვა გარემოში დასახმარებლად. ქოუჩინგი ყურადღებას განსაზღვრულ უნარებზე, ცოდნაზე ან ამოცანაზე ამახვილებს, მენტორობა კი ყოვლისმომცველი მეთოდია და ორიენტირებულია ნდობისა და ურთიერთობის დამყარებაზე, თუმცა შესაძლებელია, ის კონკრეტულ სასწავლო მიზნებზეც იყოს მიმართული.

ქვემოთ ცხრილში მოცემულია ზოგიერთი განსხვავება ქოუჩინგსა და მენტორობას შორის.³⁵

	მენტორობა	ქოუჩინგი
აქცენტი	ზოგადი პროფესიული და სხვა უნარების განვითარება	არსებულ სამსახურში საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესება
პერიოდი	გრძელვადიანი	მოკლევადიანი
სტრუქტურა	არაფორმალური ურთიერთობა და შეხვედრები	სტრუქტურირებული და ფორმალური
დღის წესრიგი	უფრო ღია, მენტორობის ბენეფიციარის მიერ ჩამოყალიბებული	წინასწარ დადგენილი, ქოუჩისა და მენტორობის ბენეფიციარის მიერ ერთობლივად ჩამოყალიბებული
შედეგები	განვითარება	საქმიანობის შედეგები

35 „განსხვავება მენტორობასა და ქოუჩინგს შორის“ (2017) (Difference between coaching and mentoring). იხილეთ შემდეგ მისამართზე: <https://mentoringgroup.com/mentor-vs-coach-differences.html>; „რა განსხვავებაა მენტორსა და ქოუჩს შორის?“ (2016) (What is the Difference Between a

Mentor and Coach? იხილეთ შემდეგ მისამართზე: <https://smallbiztrends.com/2016/02/difference-mentor-coach.html> და „განსხვავებები მენტორობასა და ქოუჩინგს შორის“ (Differences Coaching Mentoring), იხილეთ შემდეგ მისამართზე: <http://thepeakperformancecenter.com/business/coaching/differences-coaching-mentoring/>

2.3 მენტორობის მაგალითები

მთელ მსოფლიოში კომპანიები საკუთარი თანამშრომლების უნარებისა და შესაძლებლობების განსავითარებლად მენტორობას ირჩევენ.

ქვემოთ განხილულია მენტორობის პროგრამების ექვსი მაგალითი ქალთა პროფესიულ განვითარებასა და გაძლიერებაზე აქცენტით.

NetSuite

კომპიუტერული პროგრამების კომპანიის მენტორობის პროგრამა კარიერულ წინსვლაში ქალი თანამშრომლების დახმარებას ისახავს მიზნად. კომპანიაში მომუშავე ქალებს აწყვილებენ მენტორთან, რომელიც სხვა დეპარტამენტში და მასზე მინიმუმ ორი დონით მაღალ პოზიციაზე მუშაობს. ქალი/ქალი მენტორობის წყვილების გარდა, კომპანიაში მენტორად მუშაობის შესაძლებლობა კაცებსაც აქვთ. პროგრამის უპირველესი მიზანია, ქალ თანამშრომლებს ისეთი ქსელის შექმნაში დაეხმაროს, რომელიც მათ ხელმძღვანელობასა და სწავლებას შეძლებს. NetSuite-ის მენტორობის პროგრამა მხოლოდ ამ კავშირების დამყარებით არ შემოიფარგლება: იგი მოიცავს არაერთ ორგანიზებულ ღონისძიებას, რომლებიც ქსელის შექმნის შესაძლებლობას იძლევა. ამ ღონისძიებებს შორის ბევრი უფრო ფართო პროგრამის, „ქალები NetSuite-ში“ ნაწილია. პროგრამის ფარგლებში ძირითადი თემების განსახილველად რეგულარულად ელექტრონულ ფოსტას იყენებენ.

Facebook

სოციალური მედიის ეს საერთაშორისო პლატფორმა მენტორობას განვითარების მიზნებისთვის იყენებს. ბოლო 12 წლის განმავლობაში Facebook-ის შიდა მენტორობის პროგრამა ახალგაზრდა ინჟინრებს უფრო გამოცდილ თანამშრომლებთან აწყვილებს და ამით ძალიან ეხმარება მათ. ასევე, Facebook-მა ხელი შეუწყო სხვადასხვა სექტორში ონლაინმენტორობის რამდენიმე ჯგუფისა და Lean In მენტორობის წრეების ჩამოყალიბებას, რომლებიც თანამშრომელ ქალებს მცირე ჯგუფებში მენტორობას სთავაზობს.

Bloomberg

Bloomberg 41 ქალაქში 3 500 თანამშრომელ მენტორს ეხმარება, რათა მათ მენტორობა გაუწიონ იმ გოგოებსა და ქალებს, რომლებიც ტექნოლოგიების მიმართულებით მუშაობენ ან სწავლობენ. პროგრამა კარიერასთან დაკავშირებულ რჩევებს, ტრენინგებს ლიდერობაში და სტაჟირებებს მოიცავს. მენტორობის გარდა, Bloomberg-მა ახალგაზრდა ქალებისა და დეკრეტული შვებულების შემდეგ სამსახურში დაბრუნებული ქალების დასახმარებლად განსხვავებული სამსახურებრივი პოლიტიკა და პრაქტიკა დაამკვიდრა. სამუშაო ადგილზე გენდერული თანასწორობის მიმართ კომპანიის დამოკიდებულების გასაზომად მან ინდექსიც კი შემოიღო.

Sodexo

კარიერის სხვადასხვა ეტაპზე დახმარების მიზნით, Sodexo-ში თანამშრომლებისთვის მენტორობის სამი ტიპის პროგრამა არსებობს: პროგრამა Bridge-ის ფარგლებში, ახლად აყვანილ თანამშრომლებს დიდი ხნის მუშაობის გამოცდილების მქონე მენეჯერებთან აწყვილებენ. პროგრამა IMPACT ნებისმიერი დონის თანამშრომლებს შორის წლის განმავლობაში 100 ოფიციალურ პარტნიორობას აყალიბებს, ხოლო ნაკლებად ფორმალური პროგრამა Peer-to-Peer (თანატოლი თანატოლს) მენტორობაში მონაწილეობის შესაძლებლობას თანამშრომლებს კარიერის ნებისმიერ ეტაპზე სთავაზობს. აშშ-ში Sodexo-მ 2018 წლის შემოდგომაზე მენტორობის პროგრამა „Sodexo-ს ახალგაზრდა ქალები“ წამოიწყო, რომელსაც თანატოლი განმანათლებლები უძღვებიან. სასწავლო ჯგუფის მონაწილეთათვის შექმნილია სეგმენტაშორისი, კომპეტენციებზე და-

<p>ფუძნებული თანამშრომლობის სივრცე, სადაც ჯგუფის წევრები თვეში ერთხელ იკრიბებიან და ერთმანეთს კარიერული გამოწვევების გამოვლენისა თუ დაძლევისთვის მხარდაჭერას სთავაზობენ.</p>	<p>Ericsson</p> <p>2015 წლიდან Ericsson-მა ახლო აღმოსავლეთსა და აფრიკაში, მრავალფეროვნებისა და ჩართულობის პროგრამის ფარგლებში, კაცი და ქალი თანამშრომლებისთვის მენტორობის წრეები შექმნა. თითოეულ წრეში 6-8 ადამიანია. ზოგიერთი თანამშრომელი მენტორობის რამდენიმე წრეშია ჩართული. მაგალითად, ერთი ადამიანი შეიძლება იყოს როგორც ახალგაზრდების, ისე ქალების მენტორობის წრის წევრიც. პროგრამა თანამშრომელთა პროფესიულ გაძლიერებას ისახავს მიზნად. მენტორობის წრეების მონაწილეებს შეუძლიათ, დროთა განმავლობაში მოხალისე მენტორები თავადაც გახდნენ.</p>
<p>Deloitte</p> <p>Deloitte-ის „ახალი ლიდერების განვითარების პროგრამის“ ფარგლებში, თანამშრომლებს, რომლებიც უმცირესობათა ჯგუფებს განეკუთვნებიან, პარტნიორის, უფროსის ან დირექტორის დონის მენტორებთან აწყვილებენ. 2018 წელს კი Deloitte-მა მენტორობის პროგრამა ქალებისთვისაც წამოიწყო. ინიციატივა „Deloitte-ის ქალების ლიდერობის დასაწყისი“ (Deloitte Women’s Leadership Launch) კომპანიაში ქალების კარიერული წინსვლის ხელშეწყობას ისახავს მიზნად.</p>	

საქართველოში გაეროს ქალთა ორგანიზაციისა და კრეატიული განვითარების ცენტრის მხარდაჭერით განხორციელებული მენტორობის საპილოტე პროგრამა ყურადღებას ქალთა ეკონომიკურ გაძლიერებაზე ამახვილებდა. პროგრამაში, ძირითადად, ქალი მენტორები - კომპანიების მენეჯერები და ადამიანური რესურსების მართვის თანამშრომლები - მონაწილეობდნენ. მენტორობის ბენეფიციარები კი მცირე, დამწყები კომპანიების ქალი თანამშრომლები და მფლობელები იყვნენ. როგორც კომპანიების მფლობელმა ქალმა შეგირდებმა აღნიშნეს, პროგრამამ მათ საკუთარ ძალებში რწმენა გაუღრმავა და ახალი უნარების შექმნისა თუ ურთიერთობების დამყარების შესაძლებლობა გაუჩინა, რაც ბიზნესიდეების განხილვისა თუ განხორციელებისთვის ძალიან

მნიშვნელოვანია. პროგრამა წარმატებული კიდევ ერთი კუთხითაც გამოდგა: ახალგაზრდა ქალებს მან ისეთ არატრადიციულ სექტორებში შეღწევის შესაძლებლობა მისცა, როგორც, მაგალითად, ტექნიკური სტარტაპებია.

საქართველოში განხორციელებული მენტორობის საპილოტე პროგრამის ბენეფიციარებმა პროგრამის ფარგლებში მიღებულ სხვადასხვა პროფესიულ თუ პიროვნულ სარგებელზე ისაუბრეს. ქვემოთ მოცემულია იმ რვა კომპანიის წარმომადგენლების გამოხმაურებები, რომლებიც საქართველოს მენტორობის საპილოტე პროგრამებში მონაწილეობდნენ, მათ შორის არიან მეწარმე ბენეფიციარებიც და ის ორგანიზაციებიც, რომლებიც მენტორობას ახორციელებდნენ.

<p>„ნართული“</p> <p>„ამ პროექტით სოციალური მედიისა და მარკეტინგის უნარები მივიღე, საკუთარ თავში უფრო დარწმუნებული გავხდი და ბიზნესის სფეროში მნიშვნელოვანი მეგობრები შევიძინე“, - სალომე იობაძე, მენტორობის ბენეფიციარი.</p>	<p>მიღწევა შემიძლია. ეს ჩემთვის მნიშვნელოვანი გაკვეთილი იყო,“ - სალომე ციკვაძე, მენტორობის ბენეფიციარი.</p>
<p>Art Factory</p> <p>„მენტორობა ჩემი სამხატვრო სტუდიის შექმნაში დამეხმარა. პროექტის განმავლობაში პირველ მონაფეტთან დავინყე მუშაობა და ამის შემდეგ უკვე ფესტივალებში, დაბადების დღეების წვეულებებსა და სხვა ღონისძიებებშიც ვმონაწილეობ. ჩემი მენტორი დამეხმარა, საზოგადოებასთან ურთიერთობის, მარკეტინგისა და საბუღალტრო საქმის კუთხით ცოდნა მიმეღო. ეს ჩემთვის უზარმაზარი მხარდაჭერა იყო. ვისწავლე, როგორ გამოვიყენო რეალური ინსტრუმენტები დამწყებ ბიზნესში“, - ლელა სარიშვილი, მენტორობის ბენეფიციარი.</p>	<p>სკოლა ევრო-2000</p> <p>„მენტორობის პროცესი ჩემთვის პიროვნული და კარიერული განვითარების შესაძლებლობა იყო, რომლის საფუძველსაც თანამშრომლობა და პოზიტიური ცვლილებებისთვის მხარდაჭერა წარმოადგენდა“, - თამარ ბაუჟაძე, მენტორობის ბენეფიციარი.</p>
<p>„კრისტალი“</p>	<p>„მერკური“</p> <p>„მენტორი ყველაფერში მხარს მიჭერდა და ჩემი სჯეროდა. პროგრამის დახმარებით ორჯერ დამაწინაურეს. როდესაც მენტორობა დავინყეთ, მისაღებში მდივნად ვმუშაობდი. რამდენიმე თვის შემდეგ დროებით ცვლის უფროსის მოვალეობის შემსრულებელი გავხდი, ახლა კი ცვლის უფროსი ვარ“, - ქრისტინე ამამჩიანი, მენტორობის ბენეფიციარი.</p>
<p>„კრისტალი“</p> <p>„მენტორობამ ორგანიზაციაში მენტორებსა და შევირდებს შორის ნდობა გააღრმავა. ჩვენი აზრით, ორგანიზაციისთვის მუდმივი აღმოჩენების პროცესი მნიშვნელოვანია. ეს პროექტი წარმატებისა და სამომავლო პოზიტიური ცვლილებების მიღწევის უზარმაზარი შესაძლებლობა იყო“, - მაია ქობალია, მენტორი, გარემოს დაცვისა და სოციალური განყოფილების ხელმძღვანელი.</p>	<p>„ღია საზოგადოება - საქართველო“</p> <p>„მენტორობის პროგრამის ფარგლებში გრაფიკული დიზაინის კურსი გავიარე და ახლა ამ საქმეს ვებგვერდის ადმინისტრაციასთან ვაკეთებ. ამას გარდა, ურთიერთობებიც დალაგდა. ბიბლიოთეკაში რაც კი პრობლემა გვექონდა, მოვაგვარეთ. მაგალითად, წიგნებს დროულად ვიბრუნებდით და ერთობლივ სტრატეგიაზე ვმუშაობდით. თანამშრომლობა მეგობრობაში გადაიზარდა და ახლა ერთმანეთის უკეთ გვესმის“, - თამარ კაზახიშვილი, მენტორობის ბენეფიციარი.</p>
<p>„ჩუ“</p> <p>„პაცის მიერ მართული ბევრი დამწყები საწარმო თუ გამოცდილი ბიზნესმენი ჩემს სოციალურ საწარმოსთან დაკავშირებით კრიტიკულ დამოკიდებულებას გამოთქვამდა და მას ეჭვის თვალით უყურებდა. მათგან უამრავი ნეგატიური შენიშვნა მოდიოდა. მეუბნებოდნენ, რომ ეს იდეა ვერ იმუშავებდა. მე, ახალგაზრდა ქალს, რომელსაც საკუთარი იდეების მჭერა, ამ ადამიანების გადარწმუნება მიჭირდა. მენტორობა დამეხმარა, საკუთარ ძალებში დავრწმუნებულიყავი და შედეგებით მეჩვენებინა ყველასთვის, რომ ჩემი საქმის კეთება და ნებისმიერი სასურველი შედეგის</p>	<p>„დიო“</p> <p>„ახლა საკუთარ ძალებში უფრო დარწმუნებული ვარ. ჩემი მოტივაცია ძალიან მაღალია და მჭერა საკუთარი თავის. შემიძლია სტრესის მართვა, სიმშვიდის შენარჩუნება და რთულ სიტუაციებზე ადეკვატური რეაგირება. გავიმჯობესე დროის მართვის უნარი და ბევრი პასუხისმგებლობის აღარ მეშინია. ახლა შემიძლია, გამოვავლინო და სამსახურში გამოვიყენო ხელმძღვანელობის უნარი, რომელსაც ადრე ვერ ვამჟღავნებდი“, - ლიკა მოსიძე, მენტორობის ბენეფიციარი.</p>

2.4 როლები და პასუხისმგებლობა მენტორობისას

მენტორობის წარმატებული პროგრამის დასაწერად მენტორობის პროგრამის მონაწილეების - კოორდინატორის, საკონსულტაციო კომიტეტის, მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების როლი უაღრესად მნიშვნელოვანია. ამ ნაწილში თითოეულის როლია აღწერილი, მითითებულია დანიშნულება და მოვალეობები, რომლებიც საჭიროების შემთხვევაში, ინსტრუქციების სახით, დეტალურადაა გადმოცემული.

სასურველია, სამუშაო ადგილზე მენტორობის პროგრამის კოორდინირებასა და მართვაზე ძირითადი პასუხისმგებლობა ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურს ან სხვა ისეთ კადრს/სამსახურს დაეკისროს, რომელიც თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებაზე პასუხისმგებელი. თუ ორგანიზაციაში ამგვარი დეპარტამენტი არ არის, შეიძლება, მენტორობის პროგრამის კოორდინატორის პასუხისმგებლობა ხელმძღვანელობამაც შეასრულოს.

მენტორობის პროგრამის კოორდინატორი წარმოადგენს პროცესზე პასუხისმგებელ პირს, რომელსაც მთელი პროცესის დაგეგმვა და ორგანიზება ევალება. კერძოდ: წყვილების შედგენა, მენტორების ტრენინგი, პროცესის მონიტორინგი და შედეგების შეჯამება. უფრო კონკრეტულად კი მისი ძირითადი მოვალეობებია (თუმცა არა მხოლოდ):

- მენტორობის პროგრამის ამოცანების დასახვა;
- კომპანიის საჭიროებების შესაბამისი მენტორობის სახელმძღვანელო პრინციპების შემუშავება;
- მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების აყვანა;
- საჭიროების მიხედვით მენტორთა ტრენინგის დაგეგმვა და განხორციელება;
- მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების წყვილების შედგენა;
- მენტორობის პროცესის მონიტორინგი და შეფასება;
- მენტორობის ფაზების დახურვა.

წარმოადგინეთ, როგორც სამუშაო ადგილის შესახებ განცხადება ან საგაზეთო განცხადება:

მენტორობის პროგრამის კოორდინატორის სამუშაოს აღწერა

პროგრამის კოორდინატორი, მენტორობის პროგრამის მიზნებისა და საჭიროებების დასადგენად, კომპანიის სხვა ხელმძღვანელ პერსონალთან მჭიდროდ თანამშრომლობს და პროგრამას შესაბამისად ახორციელებს. იგი მენტორობის პროგრამის მიმდინარეობისა და პროგრესის შესახებ ჩანაწერებს აწარმოებს და, შეთანხმებისამებრ, ინფორმაციას ზემდგომს ან სხვა ჯგუფებს აწვდის.

პროგრამის კოორდინატორის ერთ-ერთი მთავარი მოვალეობა იმ პირების გამოვლენაა, რომლებიც კარგი მენტორები იქნებიან. სხვა შესაბამის თანამშრომლებთან ერთად, კოორდინატორი მენტორობის კანდიდატებს უნდა გაესაუბროს, რათა მათ შორის სასურველი თვისებების მქონე ადამიანები აღმოაჩინოს. კერძოდ, ისინი, ვისაც ორგანიზაციის შესახებ ცოდნა და სხვა ადამიანების სწავლების უნარი აქვთ. კოორდინატორს მენტორობის ბენეფიციარობის კანდიდატებთან გასაუბრებაც ევალება, რათა დარწმუნდეს მათ მზაობაში სწავლისა თუ ზრდისთვის და პროგრამაში მონაწილეობასთან დაკავშირებით მათი მოტივაციაც გაიგოს. შემდეგ იგი მენტორებისთვის ტრენინგის კოორდინირებას იწყებს, თითოეულ მენტორს ბენეფიციართან აწყვილებს და მითითებებს აძლევს, თუ რა უნდა ასწავლონ შეგირდებს. შეიძლება, პროგრამის კოორდინატორმა მენტორებს იმ მიზნების ჩამონათვალიც მისცეს, რომლებსაც მათ ბენეფიციარებთან ერთად პროგრამის განმავლობაში უნდა მიაღწიონ.

პროგრამის კოორდინატორის კიდევ ორი მნიშვნელოვანი მოვალეობა მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების ურთიერთობის მონიტორინგი და შეფასებაა. ამ ურთიერთობების

მონიტორინგს კოორდინატორი, როგორც წესი, ზეპირი კომუნიკაციით, პირისპირ ან სატელეფონო საუბრებით ახორციელებს. არაპირდაპირი კომუნიკაცია კი, შეიძლება, პროგრესის შესახებ მენტორების მიერ შედგენილ ანგარიშებს, მენტორობის ბენეფიციარების საპასუხო შენიშვნებსა და მათ განხილვას მოიცავდეს. კოორდინატორი მენტორი/მენტორობის ბენეფიციარის თითოეულ წევრსაც აფასებს და ადგენს, რაიმე ცვლილება ხომ არ არის საჭირო: მაგალითად, მენტორის ან მენტორობის ბენეფიციარის შეცვლა. ბევრი კოორდინატორისთვის მიმდინარე პროგრამის წარმატების მაჩვენებლებისა თუ წარუმატებლობის შესახებ ანგარიშების წერა შეფასების პროცესის ნაწილია. შესაძლოა, მან მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების მიერ ერთობლივი მუშაობის დროის მონიტორინგიც აწარმოოს, რისთვისაც მას მენტორობის ურუნძულების ან სამუშაო შეხვედრების შედეგების ფორმების განხილვა დასჭირდება.

საკონსულტაციო კომიტეტის ფუნქცია კი სამართლიანი პროცესის უზრუნველყოფაა. კომიტეტში 3-5 ადამიანი შედის, რომელთაგან მინიმუმ ორი კომპანიის თანამშრომელი უნდა იყოს (მათ შორის, სურვილის შემთხვევაში, შეიძლება, მენტორობის პროგრამის კოორდინატორიც იყოს). შესაძლოა, საკონსულტაციო კომიტეტის წევრებს დარგობრივი მენეჯერები, კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორი ან საბჭოს წევრები წარმოადგენდნენ. კომიტეტი აყალიბებს შენიშვნებსა და რჩევებს მენტორობის პროგრამის შეუფერხებელი მოქმედების უზრუნველსაყოფად. საკონსულტაციო კომიტეტი, მენტორობის პროგრამის კოორდინატორთან ერთად, მენტო-

რებისა და მენტორობის ბენეფიციარების განცხადებებს განიხილავს და იძლევა რეკომენდაციებს, თუ ვინ აიყვანონ პროგრამაში. ხოლო მას შემდეგ, რაც მენტორობის პროგრამის კოორდინატორი წევრებს შეარჩევს, კომიტეტი მათ შესაბამისობას ამოწმებს და არკვევს, შერჩევა რამდენად სამართლიანად მოხდა. საკონსულტაციო კომიტეტი მეთვალყურის როლსაც ასრულებს: განიხილავს გამოკითხვებსა და საპასუხო შენიშვნებს, რათა დარწმუნდეს, რომ პროგრამა თანამშრომელთა საჭიროებებს აკმაყოფილებს და დასახულ ამოცანებს სათანადოდ ასრულებს.

წარმოადგინეთ, როგორც სამუშაო ადგილის შესახებ განცხადება ან საგაზეთო განცხადება:

მენტორობის პროგრამის საკონსულტაციო კომიტეტის თანამდებობრივი ინსტრუქცია

საკონსულტაციო კომიტეტის ძირითადი ფუნქცია მენტორობის პროგრამის ფარგლებში საქმიანობისთვის სტრატეგიული რჩევებისა და მხარდაჭერის უზრუნველყოფაა. საბოლოო გადაწყვეტილებებს მენტორობის პროგრამის კოორდინატორი და კომპანიის ხელმძღვანელი იღებენ.

კომიტეტის წევრობა ნებაყოფლობითია. სავარაუდო კანდიდატებს წევრობას მენტორობის პროგრამის კოორდინატორი სთხოვს. კომიტეტში 3-5 წევრი და ამდენივე თანამშრომელი/ხელმძღვანელია. რეკომენდებულია, რომ პროგრამის კოორდინატორის გარდა, კომიტეტში კომპანიის შტატიდან, სულ მცირე, ერთი სხვა წარმომადგენელიც შედიოდეს. სხვა წევრები კი, შეიძლება, ხელმძღვანელობიდანაც იყვნენ.

საკონსულტაციო კომიტეტი მენტორობის პროგრამის კოორდინატორთან დაგეგმილ შეხვედრებსა და დისკუსიებშიც მონაწილეობს, სადაც ისინი ერთად განიხილავენ შემდეგ საკითხებს:

1. მენტორობის პროგრამის ფარგლებში წევრების შედგენა;
2. გამოკითხვის შედეგების მონიტორინგი/შეფასება;
3. პროგრამის ხარისხი.

კომიტეტის წევრები მენტორობის პროგრამის ერთი ციკლის ფარგლებში ინიშნებიან, თუმცა მათი საქმიანობის გაგრძელება შემდგომშიც შესაძლებელია.

საკონსულტაციო კომიტეტი მინიმუმ ოთხჯერ, 1-1,5 საათით იკრიბება, რათა განიხილოს:

1. პროგრამა, მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების აყვანის სტრატეგია და მენტორობის პროგრამის წინა ეტაპიდან (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) მიღებული გამოცდილება;
2. ყველა განცხადება პროგრამის მონაწილეების შესარჩევად;
3. მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების კანდიდატურები, რომლებიც მენტორობის პროგრამის კოორდინატორის მიერაა შემოთავაზებული;
4. პროგრამის დასრულების შემდგომი გამოკითხვის შედეგები.

საკონსულტაციო კომიტეტმა შემდეგი პირობები უნდა დაიცვას:

- უკუკავშირის მიწოდება და დოკუმენტაციის განხილვა მოხდეს მენტორობის პროგრამის კოორდინატორის მიერ მოთხოვნილ ვადებში;
- გულახდილი დისკუსიის ხელშესაწყობად დაცული იყოს კონფიდენციალურობა.

მენტორობის პროგრამის კოორდინატორმა და საკონსულტაციო კომიტეტმა ყველა მენტორსა და მენტორობის ბენეფიციარს უნდა მიანოდონ ინფორმაცია იმ ეთიკური ნორმების შესახებ, რომელთა დაცვაც პროგრამის ფარგლებშია სავალდებულო. ასევე, გააცნონ ის პროცედურები, რომლებიც მაშინ უნდა განხორციელდეს, თუ მენტორობის ურთიერთობა ვერ შედგება. საჭიროა მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების ნახალისება, რათა მათ შორის გულახდილი, პროდუქტიული და შედეგებზე ორიენტირებული ურთიერთობა დამყარდეს. ყველა მხარის კომფორტისთვის ანონიმურობასთან, გენდერულ როლებთან, შეხვედრების დროსა და კომუნიკაციის საშუალებებთან დაკავშირებულ სავარაუდო კითხვებს პასუხი წინასწარ უნდა გაეცეს, მით უფრო, რომ პროგრამის ძირითადი მონაწილეები ქალები არიან.

მენტორობის პროგრამაზე მუშაობისას მნიშვნელოვანია, რომ პროგრამის კოორდინირებაზე პასუხისმგებელი სამსახური სავარაუდოდ ეთიკურ რისკებსა და საკითხებს კარგად იცნობდეს, რათა მან მენტორობის პროცესი ადეკვატურად დაგეგმოს და მას მონიტორინგი გაუწიოს. შესაძლოა, მენტორობის პროცესზე პასუხისმგებლობა (შეხვედრების დანიშვნა და გაძღოლა, შედეგების გაკონტროლება და ა.შ.) მენტორებთან განაწილდეს, დროთა განმავლობაში კი მენტორები და მენტორობის ბენეფიციარები მთელი მენტორობის პროგრამის მართვის პროცესის ნაწილად იქცნენ. ამ პასუხისმგებლობის აღება მათ პერსპექტივის სახით, მომავალი კარიერული განვითარებისთვის შეუძლიათ.

მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების ფუნქციები და პასუხისმგებლობა ქვემოთაა განსაზღვრული:

მენტორის ფუნქციები და პასუხისმგებლობა

- სესიების მომზადება;
- მენტორის ამოცანების დადგენა და მონიტორინგი;
- შეხვედრების დაგეგმვა და მათში მონაწილეობა;
- მიზნებსა და შედეგებზე ყურადღების გამახვილება;
- ლიტერატურისა და სხვა რესურსების, მათ შორის კონტაქტების დადგენა;
- ცოდნისა და უნარების გაზიარება;
- შესაბამის ტრენინგებსა და შეხვედრებზე დასწრება;
- გულახდილობა და მენტორობის ბენეფიციარისთვის კონსტრუქციული საპასუხო შენიშვნების უზრუნველყოფა.

მენტორობის ბენეფიციარის ფუნქციები და პასუხისმგებლობა

- პროცესის მიზნების განსაზღვრა;
- თითოეული შეხვედრის ამოცანების მენტორისთვის გაცნობა (სასურველ შედეგებზე ყურადღების გამახვილება);
- ამოცანებზე დაყრდნობით შეხვედრების დაგეგმვა და დღის წესრიგის შეთავაზება;
- მენტორის მიერ დასახული ამოცანების შესრულება;
- შესაბამის ტრენინგებსა თუ შეხვედრებზე დასწრება და აქტივობებში მონაწილეობა;
- გულახდილობა და მენტორისთვის კონსტრუქციული საპასუხო შენიშვნების უზრუნველყოფა;
- მენტორისგან რჩევების, მოსაზრებების, საპასუხო შენიშვნებისა და ხელმძღვანელობის მიღების სურვილი;
- მენტორის დროის პატივისცემა და შეთანხმებული განრიგის დაცვა.

მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების პიროვნული თვისებები ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც მათი ფუნქციები და პასუხისმგებლობა.

ქვემოთ ჩამოთვლილია თვისებები, რომლებსაც განმცხადებლებში ყურადღება უნდა მიაქციოთ:

კარგი მენტორის თვისებები

- საკუთარი თავისა თუ სხვებისგან მიზანდასახულობას ითხოვს;
- მზად არის, დრო მენტორობას დაუთმოს;
- უშურველად შეუძლია საკუთარი გამოცდილების, ცოდნისა და კავშირების გაზიარება;
- იცავს ორგანიზაციის ფასეულობებსა და ეთიკურ ნორმებს;
- შეუძლია კარგად მოსმენა და კონსტრუქციული საპასუხო შენიშვნების უზრუნველყოფა;
- თანამშრომლობს იმ შემთხვევებში, როდესაც საჭიროა ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის თანამშრომლების ან მენტორობის პროგრამის კოორდინატორის ჩართვა მენტორობასთან დაკავშირებული საკითხების გასარკვევად ან მოსაგვარებლად;
- უხარია, რომ შესაძლებლობა აქვს, რაიმე სასარგებლო გააკეთოს კომპანიისთვის.

მენტორობის კარგი ბენეფიციარის თვისებები

- გრძნობს პირად პასუხისმგებლობას საკუთარ კარიერაზე;
- აქვს მოსმენის, რჩევების მიღებისა და საპასუხო შენიშვნების გაცემის უნარი;
- თავმდაბალია, არ უჭირს რჩევების მიღება, რაც აუცილებელია სხვისგან სწავლისთვის;
- ღიაა და პროაქტიული მენტორის მიერ დასახული ამოცანების შესასრულებლად;
- მოტივირებულია საკუთარი თავის განვითარებისთვის;
- ესმის შექნილი ცოდნის ფასი;
- პატიოსანი და რეალისტურია მიზნების დასახვასა და ცოდნის გაზიარებასთან დაკავშირებულ მოლოდინში;
- მენტორისგან რჩევების, მოსაზრებების, საპასუხო შენიშვნებისა და ხელმძღვანელობის მიღება სურს;
- პატივს სცემს მენტორის დროს.

საქართველოში განხორციელებული მენტორობის საპილოტე პროგრამის განმავლობაში მენტორებმა დაასახელეს ის თვისებები, რომლებიც, მათი აზრით, მენტორობის წარმატებული ურთიერთობისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია. მათ შორისაა:

- ნდობის მოპოვების უნარი;
- მოტივაციის გაზრდის უნარი;
- მენტორობის ბენეფიციარებისთვის კარიერულ განვითარებაში დახმარების უნარი;
- ცოდნის ადვილად გადაცემის უნარი;
- საკუთარი განვითარებითა და მენტორობის ბენეფიციარების პიროვნული თუ პროფესიული განვითარების სტიმულირებით დაინტერესება.

მენტორის როლი მენტორობის ურთიერთობაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. ქვემოთ ჩამოთვლილია რამდენიმე ზოგადი წესი მენტორებისთვის მენტორობის წარმატებული ურთიერთობის ხელშესაწყობად:

- **იყავით საკუთარ თავში დარწმუნებული და ნახალისეთ მენტორობის ბენეფიციარი საკუთარ ძალებში** - იმოქმედეთ როგორც მიუკერძოებელმა მოსაუბრემ და ფასილიტატორმა; დაიცავით კონფიდენციალურობა;
- **იმოქმედეთ როგორც დამცველმა** - შექმენით უსაფრთხო გარემო მენტორობის ბენეფიციარისთვის, რათა მან რისკის განევა შეძლოს;
- **აჩვენეთ ლიდერის თვისებები** - გაუჩინეთ მენტორობის ბენეფიციარს საჭირო დახმარება, აუმაღლეთ თვითშეფასება, აჩვენეთ მას თანაგრძნობა და გაგება;

- **შეასრულეთ შუამავლის როლი** - დაადგინეთ განვითარების შესაძლებლობები და ხელი შეუწყვეთ მათ, დააკავშირეთ მენტორობის ბენეფიციარი შესაძლო რესურსებთან;
- **ასწავლეთ და უხელმძღვანელეთ** - შექმენით სტრუქტურა და მიმართულება, მინოდეთ ტექნიკური/პროფესიული ცოდნა, დაეხმარეთ მენტორობის ბენეფიციარს საკუთარ პრობლემებთან დამოუკიდებლად გამკლავებაში;
- **შექმენით გამონვევები პროგრესის სტიმულირების მიზნით** - დაეხმარეთ მენტორობის ბენეფიციარს პოტენციური კარიერული და სხვა შესაძლებლობების შესწავლაში, პოზიტიურად მოახდინეთ მისი პროვოცირება და უფრო მაღალი სტანდარტებისკენ უბიძგეთ მას.

მენტორებს საკითხები, რომლებიც სიფრთხილეს მოითხოვს:

- **„მე შემიძლია, დაგეხმარო“** - არ გამოიჩინოთ ინიციატივა და ნუ ეცდებით მენტორობის ბენეფიციარის ნაცვლად პრობლემების მოგვარებას;
- **„მე უკეთესად ვიცი“** - გაუზიარეთ მენტორობის ბენეფიციარს თქვენი გამოცდილება ისე, რომ არ უთხრათ, რა უნდა გააკეთოს;
- **„მე შემიძლია, დაგეხმარო წინსვლაში“** - ნუ დაეხმარებით მენტორობის ბენეფიციარს ისეთ რამეში, რასაც სხვებისთვის არ გააკეთებდით;
- **„თქვენ მე გჭირდებათ“** - მენტორობის ბენეფიციარი თქვენზე დამოკიდებული არ უნდა იყოს, მიზანი მისი დამოუკიდებლობაა. მენტორობის ბენეფიციარი უნდა გაძლიერდეს და საკუთარ სისუსტეებს მარტივად არ უნდა შეხედოს.

მენტორობის
პროგრამის
ჩამოყალიბება



3. მენტორობის პროგრამის ჩამოყალიბება

3.1 მენტორობის პროგრამის ჩამოყალიბების ეტაპები

I - მოსამზადებელი ეტაპი

- პროგრამის ფარგლების დადგენა:
 - რომელია მენტორობის ბენეფიციარების სამიზნე ჯგუფი?
 - ვინ არიან საუკეთესო მენტორები ამ ჯგუფისთვის?
 - ვინ შევა მენტორობის პროგრამის საკონსულტაციო კომიტეტის შემადგენლობაში?
 - როდის დაიწყება პროგრამა?
 - როგორია ტრენინგის თარიღები
 - როგორია პროგრამის ხანგრძლივობა?
 - რა კრიტერიუმებით შეირჩევიან მენტორები და მენტორობის ბენეფიციარები?
 - რა ტიპის მენტორობაზე ვსაუბრობთ - ტრადიციულზე, თანასწორთა მიერ წარმართულზე თუ რაიმე სხვა ტიპი გვაქვს მხედველობაში?

- დაადგინეთ მენტორები და მენტორობის ბენეფიციარები;
- გააანალიზეთ ნაკლოვანებები მენტორობის ბენეფიციარების კომპეტენციაში;
- დააწყვილეთ მენტორები ბენეფიციარებთან;
- გააცანით ბენეფიციარებს მენტორობის მოთხოვნები და პროცესი;
- შეთანხმდით ფუნქციებზე, განრიგებზე, მენტორობის ჩატარების ადგილსა და შინაარსზე თითოეულ წყვილში;
- მოუწოდეთ მენტორობის კონტრაქტზე/შეთანხმებაზე ხელმოწერისკენ.

II - სამუშაო ეტაპი

- ხელი შეუწყვეთ მენტორობის ბენეფიციარების ამოცანებისა და მენტორთა მოლოდინის გაზიარებას;
- ჩაატარეთ მენტორთა ტრენინგი, გააცანით მენტორობისა და ქოუჩინგის პრინციპები (რესურსები და სახელმძღვანელო მითითებები იხილეთ „გ“, „დ“, „ე“ და „ვ“ დანართებში);

- მენტორისა და მენტორობის ბენეფიციარის თითოეული წყვილი მენტორობის რეგულარულ სესიებს ატარებს;
- მონიტორინგი გაუწიეთ პროცესს, თუნდაც პროგრამის კოორდინატორისთვის პროგრამის მიმდინარეობის შესახებ მენტორისა და მენტორობის ბენეფიციარის პერიოდული ანგარიშების მიწოდების მეშვეობით;
- ხელი შეუწყვეთ სწავლისა და თანამშრომლობის საორგანიზაციო კულტურის ჩამოყალიბებას. მაგალითად, სასწავლო ინსტრუმენტების გაზიარებითა და მენტორობის სესიების მხარდაჭერით;
- წინ წამოწიეთ მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების საქმიანობა შიდა კომუნიკაციის მეშვეობით. შესაძლებელია მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარებისთვის სპეციალური საზეიმო ღონისძიების გამართვა.

III - დასკვნითი ეტაპი

- საჭიროებიდან გამომდინარე, ხელი შეუწყვეთ მენტორებსა და ბენეფიციარებს შორის, ასევე, ხელმძღვანელობისა და გარე აუდიტორიისთვის ამბების/გამოცდილების გაზიარებას. ამ მიზნით, თქვენი სურვილის შესაბამისად, წერილობითი და ვიდეო გამოხმაურებები გამოიყენეთ;
- გამოკითხეთ თითოეული მენტორი და მენტორობის ბენეფიციარი პროგრამის, ტრენინგებისა თუ გაუმჯობესების საჭიროებების შესახებ და ჩაინიშნეთ მათი შენიშვნები.

IV - შეფასება

- განიხილეთ მენტორობის პროგრამის შედეგები და შეადარეთ ისინი დასახულ ამოცანებს;
- გადაწყვიტეთ, გაგრძელდეს თუ დასრულდეს მენტორობის პროგრამა და, საჭიროებისამებრ, შეიტანეთ ცვლილებები შემდეგი ეტაპისთვის.

3.2 მენტორობის სხვადასხვა მოდელი

არსებობს მენტორობის ექვსი ძირითადი მოდელი. ესენია: პირისპირ მენტორობა, მენტორობა თანატოლების მხრიდან, მენტორობის წრეები, უწყებათაშორისი მენტორობა, ორმხრივი მენტორობა და უკუმენტორობა.

ქვემოთ ცხრილში წარმოდგენილია მენტორობის ის სახეები, რომლებიც ორგანიზაციებში გამოიყენება.

ტრადიციული ანუ პირისპირ მენტორობა

ეს არის მენტორობის ტრადიციული იერარქიული პროცესი, როდესაც ერთი მონაწილე უფრო გამოცდილია და მენტორობას მეორე, ნაკლები გამოცდილების მქონე მონაწილეს უწევს. ამ სახის მენტორობა „მასწავლებლის“ ან „გურუს“ მხრიდან სწავლებას ჰგავს, როდესაც მენტორი, მისი გამოცდილებისა და ცოდნის წყალობით, აღქმულია ექსპერტად, რომელსაც საინტერესო კითხვებზე პასუხები აქვს.

მენტორობა თანატოლების მხრიდან

ეს ის შემთხვევაა, როდესაც ერთმანეთისთვის მენტორობის გაწევა კომპანიაში მსგავსი სტატუსის/პოზიციის მქონე ადამიანებსაც შეუძლიათ. ამ დროს ყურადღება უფრო მეტად მენტორობის უნარებზე, ურთიერთობებსა და ორგანიზაციულ განვითარებაზე მახვილდება, ვიდრე ეს ტრადიციულ მიდგომაშია. თუმცა ტრადიციული მიდგომის მსგავსად, აქაც საჭიროა ერთი მენტორი და მენტორობის ერთი ბენეფიციარი, თუნდაც ისინი თანატოლები იყვნენ. შესაძლოა, მენტორობის სესიები წყვილებად ან მცირე ზომის ჯგუფებში წარიმართოს.

მენტორობის წრეები

თანამშრომლებისთვის მენტორობის უსაფრთხო შესაძლებლობების შესაქმნელად ბევრი კომპანია არჩევანს მენტორობის წრეებზე აკეთებს. ეს არის ჯგუფური მენტორობის ფორმა, რომელსაც შეუძლია, მენტორობის პროცესში მონაწილეობისთვის ორგანიზაციის ყველა დონის, დემოგრაფიული მაჩვენებლისა და გენდერის თანამშრომელი წაახალისოს. მენტორობის წრეების სამიზნეებს ზოგჯერ თანამშრომელთა კონკრეტული ჯგუფები, მაგალითად, ქალები წარმოადგენენ. თანამშრომლებს

მენტორობის წრეებში ჯგუფური დისკუსიისა და განვითარებისთვის საინტერესო თემებს სთავაზობენ. მენტორობის წრეების ინიცირება ორგანიზაციებს წინასწარ დაგეგმილი კავშირების შექმნის შესაძლებლობას აძლევს, რათა ისინი თანამშრომლებს გამოცდილების გაზიარებაში, ზრდასა და მრავალმხრივ განვითარებაში დაეხმაროს.

უწყებათაშორისი მენტორობა

ეს არის ურთიერთობა, როდესაც კომპანიები მენტორობის პროგრამებს მსგავსი ფასეულობების მქონე კომპანიებთან ან პარტნიორებთან ერთად ქმნიან. ამ დროს მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების სხვადასხვა ორგანიზაციიდან შერჩევა და დაწყვილება შესაძლებელია. ამ მოდელის ძლიერი მხარე ისაა, რომ შეგირდებს ურთიერთობა აქვთ უცნობ მენტორებთან, რომელთაც, შესაძლოა, განსხვავებული კარიერული გზა ჰქონდეთ გავლილი და უფრო ფართო კავშირებს ფლობდნენ.

ორმხრივი მენტორობა

როგორც სახელწოდება გვკარნახობს, ორმხრივი მენტორობა ორგანიზაციებში ხელმძღვანელობასაც და ცოდნის გადაცემასაც ორმხრივად გულისხმობს. მენტორობის ეს პროდუქტიული მეთოდი მონაწილეებს საშუალებას აძლევს, ერთსა და იმავე დროს მენტორის როლიც შეასრულონ და მენტორობის ბენეფიციარისაც. ამ მოდელის უპირატესობა სწორედ ის არის, რომ ორივე მხარეს შეუძლია, მენტორობის პროცესის ყოველმხრივი სარგებელი დაინახოს. ზოგიერთი კომპანია ამ მიდგომას სხვადასხვა თაობის თანამშრომლებთან, ზოგი დიდი კომპანია კი სხვადასხვა დეპარტამენტის წარმომადგენლებთან იყენებს.

უკუმენტორობა

ამ მოდელში მენტორობის დახმარებით თაობებს შორის თანამშრომლობას ეწყობა ხელი, რადგან დაბალი რანგის თანამშრომლები მენტორობას უფრო მაღალი რგოლის თანამშრომლებს უწევენ. მაგალითად: ახალგაზრდა თანამშრომლები უფროს კოლეგებს საინფორმაციო ტექნოლოგიების ათვისებაში ეხმარებიან.

3.3 თქვენი კომპანიისთვის შესაფერისი მოდელის შერჩევა

თქვენი ორგანიზაციისთვის მენტორობის საუკეთესო მოდელის დასადგენად, საჭიროა, ყურადღება პროგრამის ამოცანებზე გაამახვილოთ. მენტორობის ამოცანები კონკრეტული, რეალური და განხორციელებადი უნდა იყოს. თქვენი კომპანიისთვის სათანადო ამოცანების ჩამოსაყალიბებლად SMART მოდელი გამოიყენეთ. რაც უფრო კონკრეტულია ამოცანები, მით უფრო ადვილია შედეგების შეფასება და მომდევნო ეტაპზე მენტორობის პროგრამის გაუმჯობესებაც.



SMART მოდელით სარგებლობის პროცესში შემდეგი კითხვები დაგეხმარებათ:

- ვისზე და რაზე ზემოქმედების მოსახდენად იგეგმება პროგრამა?
- რატომ უჭერს მხარს ხელმძღვანელობა ამ პროგრამას?
- რა სასურველი შედეგების მიღწევა გასურთ პროგრამის დახმარებით?
- რამდენად შეესაბამება ეს პროგრამა პროფესიული მომზადებისა და განვითარების ფართო პროგრამას?
- ვინ არიან პოტენციური მენტორები?
- ვინ არიან მენტორობის პოტენციური ბენეფიციარები?
- რომელმა პარტნიორებმა შეიძლება ითანამშრომლონ მენტორობის პროგრამასთან?

- რა დრო უნდა დაეთმოს პროგრამის მართვას, ჩამოყალიბებასა და განხორციელებას?
- რა რესურსები არსებობს მენტორობის პროგრამისთვის?

მენტორობის პროგრამის შემუშავებაში საჭიროებათა შეფასებაც დაგეხმარებათ (იხ. დანართი „ბ“). საჭიროებათა შეფასებას კომპანია თანამშრომლებისთვის მენტორობის პროგრამის გასაცნობად და ნებისმიერი კონკრეტული საჭიროებების ან იმ მოლოდინების დასადგენად იყენებს, რომლებიც მონაწილეებს პროგრამის მიმართ აქვთ. საჭიროებათა შეფასება მარტივი კითხვარის ან ფოკუსჯგუფში დისკუსიის მეშვეობით ტარდება.

მენტორობის პროცესის ხანგრძლივობა თქვენმა კომპანიამ უნდა განსაზღვროს. რეკომენდებულია, რომ იგი სამ თვეზე ნაკლები ხანგრძლივობის არ იყოს. თუმცა, ბევრად ნაყოფიერია მენტორობის ექვსთვიანი პროგრამა, რომელიც ბენეფიციარებს საშუალებას აძლევს, უფრო რეალისტური მიზნები დაისახონ და შედეგებსაც მიაღწიონ, ხოლო მენტორებს ასეთ შემთხვევებში დროთა განმავლობაში მიღწეული პროგრესის მონიტორინგის შესაძლებლობა აქვთ. ზოგადად, მენტორობის პროგრამა სამ თვეზე ნაკლები და ერთ წელიწადზე მეტი ხანგრძლივობით არ უნდა დაიგეგმოს.

მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარებისთვის უსაფრთხო გარემოს შექმნის მიზნით რეკომენდებულია, რომ მენტორობის ფარგლებში შეხვედრები სამსახურში ტარდებოდეს. სასურველია, იყოს მშვიდი ადგილი, სადაც შესაძლებელი იქნება გულახდილი საუბრები, რომელთა მოსმენას სხვები ვერ შეძლებენ. მენტორობის ბენეფიციარმა და მენტორმა შეხვედრების კონკრეტული დრო და ადგილი უნდა განსაზღვრონ და პროგრამის კოორდინატორს აცნობონ. არ არის რეკომენდებული, ასეთ შეხვედრებს (თუ ამას მენტორობაში მონაწილე წყვილები თავად

არ ითხოვენ) ზემდგომი თანამშრომლები ან ის სხვა ადამიანები ესწრებოდნენ, რომლებიც პროგრამაში არ მონაწილეობენ.

შეხვედრები, სულ მცირე, თვეში ერთხელ უნდა ჩატარდეს და ეს დრო კომპანიამ მონაწილეებს სამუშაო დროში უნდა ჩაუთვალოს. მენტორობის სესიებისთვის სამუშაო საათებში დროის გამოყოფა მენტორობის მნიშვნელობასა და კომპანიის მიერ პერსონალის განვითარების მხარდაჭერაზე მიუთითებს. შეხვედრების დაგეგმვა ზრდის ალბათობას, რომ მონაწილეები სესიებზე დასწრებას მოახერხებენ, ამიტომ თარიღები წინასწარ დაადგინეთ ან შეხვედრებისთვის ყოველთვის უნდა ერთი და იგივე დრო გამოყავით.

იმ შემთხვევაში, თუ მენტორობის პროგრამა, მაგალითად, ექვსიდან შვიდ თვემდე გრძელდება, პირველი ორი თვე, როგორც წესი, მენტო-

რობისთვის საფუძვლის შექმნას სჭირდება, შემდეგ კი პროგრესის მონიტორინგი იწყება, რაც, ძირითადად, მეორედან მეხუთე თვემდე ხდება. მენტორობის დაწყებისა და დასრულების დროის განსაზღვრა პროცესის მონიტორინგისა და შედეგების შეფასებისთვისაა მნიშვნელოვანი.

მენტორობის სესიების ინტენსივობისა თუ სიხშირის განხილვა და დადგენა თავად წყვილებს შეუძლიათ. რეკომენდებულია, რომ მენტორებმა და მენტორობის ბენეფიციარებმა მენტორობას თვეში სამიდან ხუთ საათამდე დაუთმონ. შეხვედრა უნდა გრძელდებოდეს 1 ან 1,5 საათს, დამატებითი დროით შემდგომი ამოცანებისთვის.

მენტორობის პროგრამის განრიგის სავარაუდო ნიმუში ასე გამოიყურება:

თვე 1	<ul style="list-style-type: none"> შესავალი წინასწარი საორიენტაციო შეხვედრა მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარებისთვის; თავად ციკლის, მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების მოვალეობების განმარტება; მენტორისა და მენტორობის ბენეფიციარის პირველი შეხვედრა; თითოეულ წყვილში მიზნების დასახვა; ნდობის მოპოვება
თვე 2	პირველ მიზანზე მუშაობა (მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების მინიმუმ 2 შეხვედრა, ხოლო საჭიროების შემთხვევაში, მენტორებისა და მენტორობის პროგრამაზე პასუხისმგებელი ხელმძღვანელი გუნდის საერთო შეხვედრა)
თვე 3	შუალედური შეფასება (შეხვედრა ყველა მენტორსა და ბენეფიციართან, რომელიც შეიძლება, გაიმართოს ყველასთან ერთად ან ცალ-ცალკე)
თვე 4	მეორე მიზანზე მუშაობა (მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების მინიმუმ 2 შეხვედრა, საჭიროების შემთხვევაში კი, მენტორებისა და მენტორობის პროგრამაზე პასუხისმგებელი ხელმძღვანელი გუნდის საერთო შეხვედრა)
თვე 5	მესამე მიზანზე მუშაობა (მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების მინიმუმ 2 შეხვედრა, ხოლო საჭიროების შემთხვევაში, მენტორებისა და მენტორობის პროგრამაზე პასუხისმგებელი ხელმძღვანელი გუნდის საერთო შეხვედრა)
თვე 6	დასკვნითი შეხვედრა და საბოლოო შეფასება (შეხვედრა ყველა მენტორსა და ბენეფიციართან, რომელიც შეიძლება, გაიმართოს როგორც ყველასთან ერთად, ისე – ცალ-ცალკე)
თვეები 7 & 8	პროცესის შემდგომი შეფასება და ახალი ეტაპი. შესაძლებელია, პროცესის შემდგომი შეფასება მენტორობის პროცესის დასრულებიდან რამდენიმე თვეშიც ჩატარდეს, რათა პროცესის რეალური მიღწევები მკაფიოდ დაინახოთ.

3.4 მიზნების დასახვა და მოსალოდნელი შედეგები

მენტორობის პროგრამის მიზნების დასახვას მენტორობის პროცესისთვის არსებითი მნიშვნელობა აქვს. პროგრამის მიზნებმა კომპანიის ზოგადი მიზნები და ის მიზეზები უნდა ასახოს, რომელთა გამოც კომპანიამ მენტორობის პროგრამის დანერგვა გადაწყვიტა. პროგრამამ საჭიროებათა შეფასების ძირითადი შედეგებიც უნდა გააერთიანოს (იხ. დანართი „ბ“).

ამას გარდა, საკუთარი პიროვნული და პროფესიული მიზნები უნდა დაისახონ პროგრამის მონაწილეებმაც. ამ მიზნებზე ფიქრი მათ იმ მომენტიდან უნდა დაიწყონ, როცა პროგრამაში მონაწილეობას გადაწყვეტენ. რეკომენდებულია, რომ კომპანიისა და მონაწილეთა მიზნები, მენტორობის პროგრამის ფარგლებში, ორიენტირებული იყოს კარიერულ წინსვლაზე, უფრო ხელშემწყობი სამუშაო გარემოს შექმნაზე, კარიერით კმაყოფილების ხელშემწყობასა და სამართლიანი, თანასწორი ორგანიზაციული კულტურის დამკვიდრებაზე.

შეიძლება, მენტორობასთან დაკავშირებით პროგრამის მონაწილეთა მიზნები სამსახურში უფრო კომფორტულად ყოფნის გრძნობას, საკუთარ ძალებში რწმენის ჩამოყალიბებასა და იდეების გაცვლა-გამოცვლაში მეტ გახსნილობას უკავშირდებოდეს. ბევრი ადამიანისათვის კი მენტორობის მიზანი ისეთი პროფესიული უნარების შექმნაა, როგორებიცაა დაგეგმვის, ტრენინგის მომავალი პროგრამისთვის კონკრეტული მოთხოვნების შესრულების, კომუნიკაციის, გუნდის შეკვრის, მართვის, ხელმძღვანელობის ან საჯაროდ სიტყვით გამოსვლის უნარები.

ამას გარდა, მენტორობა ახალ თანამშრომლებს საშუალებას მისცემს, კომპანიის შესახებ ინფორმაცია მიიღონ და გუნდის მოთამაშეები გახდნენ. დეკრეტული შვებულებიდან გამოსულ ქალებს კი მენტორობის პროგრამაში ჩართვა სამსახურში ხელახალ ინტეგრაციაში დაეხმარება.

საკონტროლო ჩამონათვალი

ეფექტიანობის ძირითადი მაჩვენებლები, რომლებიც მენტორობის პროგრამის შემუშავებისას უნდა გავითვალისწინოთ:

- როგორია კომპანიის ხელმძღვანელი გუნდის შემადგენლობა? გაითვალისწინეთ ასაკი, გენდერი, კომპანიაში მუშაობის წლები და, ზოგადად, ბიოგრაფია. ასახავს თუ არა კომპანიის ხელმძღვანელი გუნდი კომპანიის პროფილს? არის თუ არა ეს პროფილი მრავალფეროვანი?
- როგორია მენტორობის პროგრამის მონაწილეთა დანინაურების ალბათობა?
- რა სახის კარიერულ წინსვლას სთავაზობენ დეკრეტული შვებულებიდან დაბრუნებულ ქალებს?
- როგორია შრომის ანაზღაურებაში გენდერული ნიშნით განსხვავება? რა სტრატეგიები უწყობს ხელს ამ განსხვავების აღმოფხვრას?

3.5 სახელმძღვანელოებისა და ტრენინგის მასალების შემუშავება

მენტორობის სახელმძღვანელოები წარმატებული პროგრამის განხორციელებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია. მათში მოცემულია ის ყველა ინფორმაცია, რომელიც მენტორისა და მენტორობის ბენეფიციარისთვისაა საჭირო. სახელმძღვანელოების მომზადება მენტორობის პროგრამის კოორდინატორს საკონსულტაციო კომიტეტისგან მიღებული რჩევების გათვალისწინებით შეუძლია.

რა უნდა შევითანოთ მენტორობის სახელმძღვანელოში?

- პროგრამის მიზნები;
- ყველა მონაწილის, მათ შორის კომპანიის ხელმძღვანელობის ფუნქციები და პასუხისმგებლობა;
- პროგრამის შესრულების პერიოდი;
- მენტორობის შესახებ შეთანხმება, რომელშიც პროგრამის მონაწილეთა წესები და მოთხოვნები იქნება ჩამოყალიბებული;
- საპასუხო შენიშვნებისა და საჩივრების წარდგენის პროცესი;
- მენტორობის მონიტორინგისა თუ ანგარიშების ფორმები და რჩევები.

რეკომენდებულია, რომ მენტორობის პროგრამის დაწყებამდე კომპანიებმა მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების გასაცნობი ღონისძიება მოაწყონ, რომელზეც მათ ერთმანეთის გაცნობისა და კავშირების დამყარების შესაძლებლობა მიეცემათ. ეს ღონისძიება მენტორობის პროგრამის მონაწილეებს მოტივაციას გაუჩენს, პასუხისმგებლობას აუმაღლებს და ერთობის შეგრძნებასაც გაუძლიერებს.

მენტორები უფრო წარმატებულები იქნებიან, თუკი წინასწარ გაივლიან ტრენინგს, რომელიც მათ ახალი როლისა და ფუნქციების შესასრულებლად მოამზადებს. რეკომენდებულია, რომ ყველა მენტორმა და მენტორობის ბენეფიციარმა სამდღემდე ხანგრძლივობის ინტენსიური ტრენინგი გაიაროს და იმ მეთოდებსა თუ მიდგომებს გაეცნოს, რომლებიც მათ მენტორობის პროცესში გამოადგებათ. ტრენინგის პროგრამის უზრუნველყოფის პასუხისმგებლობა მენტორობის პროგრამის კოორდინატორს აკისრია. პროგრამის კოორდინატორის გამოცდილების გათვალისწინებით, ტრენინგის პროგრამის შესამუშავებლად და ტრენინგის ჩასატარებლად, ტრენინგების მოზიდვა ორგანიზაციას გარედანაც შეუძლია, განსაკუთრებით მაშინ, თუ მენტორობის პროგრამა ახლად დაწყებულია. ახალი მენტორების ტრენინგის ფუნქციის შესრულება ადრე მომზადებულ მენტორებსაც შეუძლიათ.

მართალია, მენტორებსა და მათ ბენეფიციარებს, დროისა და რესურსების გათვალისწინებით, ტრენინგის პროგრამაში მონაწილეობა ერთადაც შეუძლიათ, მაგრამ შესაძლოა, მათ განსხვავებული საჭიროებები ჰქონდეთ, ამიტომ მოსალოდნელია, რომ ტრენინგების ჩატარება ცალ-ცალკე უფრო ეფექტიანი აღმოჩნდება. ტრენინგის პროგრამა ისეთი უნარების ასათვისებლად ქმნის საფუძველს, როგორებიცაა, მაგალითად, მენტორებისთვის მოსმენა, ხოლო მენტორობის ბენეფიციარებისთვის - რეალისტური მიზნებისა და მოლოდინების დასახვის უნარი.

მენტორობის ტრენინგის პროგრამის შემუშავებისას რამდენიმე საკვანძო კითხვა უნდა დაისვას:

- რა ინფორმაციის მიღება სჭირდებათ მენტორებსა და ბენეფიციარებს?
- რა უნარებში სჭირდებათ მათ ტრენინგი?
- რა მინიმალური მოცულობის ტრენინგია საჭირო?
- ხომ არ უნდა იყოს არასავალდებულო /დამატებითი ტრენინგებიც?
- როდის უნდა ჩატარდეს ტრენინგი?

ტრენინგის ძირითადი მიზნებია:

- მონაწილეთა დახმარება მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების როლების მასშტაბისა და საზღვრების გაგებაში;
- დახმარების განწვევა ისეთი უნარებისა და დამოკიდებულების შესაძენად, რომლებიც მათ საკუთარი როლების კარგად შესასრულებლად დასჭირდებათ;
- მენტორობის პოზიტიური განვითარების არსის გაცნობა;
- პროგრამის მოთხოვნებისა და მენტორებისა თუ მენტორობის ბენეფიციარებისთვის ხელმისაწვდომი დახმარების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება;
- იმ კითხვებზე პასუხების გაცემა, რომლებიც მონაწილეებს, შეიძლება, მენტორობასთან დაკავშირებით გაუჩნდეთ;
- მონაწილეთა ნდობის გამყარება, როდესაც ისინი მენტორობის ურთიერთობაში ხელმძღვანელი როლის შესასრულებლად ემზადებიან.

პროგრამის

განხორციელება



4. პროგრამის განხორციელება

4.1 განმცხადებელთა შერჩევა და დაწყვილება

მენტორობის პროგრამის ჩამოყალიბების მომდევნო ნაბიჯი მონაწილეების - მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების - შერჩევაა. ამ ეტაპზე პროგრამის კოორდინატორმა ყველა

პოტენციურ მენტორსა და მენტორობის ბენეფიციარს მენტორობის პროგრამის მიზნები, სარგებელი და მის ფარგლებში არსებული პასუხისმგებლობა მკაფიოდ უნდა განუმარტოს.

მენტორობის პროგრამის მონაწილეთა ინდივიდუალური პასუხისმგებლობაა:

მენტორების

- მეტი პასუხისმგებლობა ექსპერტის როლში;
- განცდა, რომ კომპანიაში ისეთი დაფასებული და კომპეტენტური ადამიანია, რომელიც საკუთარ ცოდნასა და უნარებს სხვებს გადასცემს;
- მენტორობისა და ურთიერთობების სხვა უნარების განმტკიცება;
- ორგანიზაციის განვითარებაში უფრო აქტიურად ჩართვა;
- მენტორობის ბენეფიციარის მხარდაჭერა და ლიდერობის ახალი სტილის განვითარება.

მენტორობის ბენეფიციარების

- პროფესიული ზრდა;
- უფრო მაღალი პოზიციისთვის უნარების განვითარება;
- კომპანიის შიგნით თუ გარეთ პიროვნული და პროფესიული განვითარებისკენ მეტი სწრაფვა;
- გულახდილი და კონსტრუქციული საპასუხო შენიშვნების მიღება;
- საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესების მიზნით, ახალი უნარების შესწავლა;
- კომპანიის შიგნით და გარეთ კავშირების გაფართოება;
- კომპანიის კულტურასა და გუნდთან ადაპტირება.

მენტორობის პროგრამის მონაწილეების შერჩევის წესს კომპანია ადგენს. ამ პროცესში მთავარი ღირებულებების - გამჭვირვალობისა და თანასწორობის დაცვაა მნიშვნელოვანი. შერჩევის ეტაპზე სასურველია წინასწარი საორიენტაციო შეხვედრის გამართვა, რომლის მონაწილეებს მენტორობის ცნებას, მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების როლებსა და მენტორობის პროგრამის ძირითად სტრუქტურას გააცნობენ, შემდეგ კი განაცხადის ფორმის შევსებას შესთავაზებენ. განაცხადის ფორმის ნიმუშს „ზ“ დანართში იხილავთ. მასში მოცემული ინფორმაცია მენტორობის პროცესისთვის წყვილების შედგენაშიც დაგეხმარებათ.

ქვემოთ ჩამოთვლილია კრიტერიუმები, რომლებიც შეგიძლიათ, ყველა კანდიდატის (მენტორისა და მენტორობის ბენეფიციარის) პროგრამაში აყვანის დროს გამოიყენოთ. ეს

კრიტერიუმები განმცხადებლის შესაფერისობის დადგენასა და წყვილების შედგენაში დაგეხმარებათ.

- გენდერი
- კარიერის დონე / კლასი
- ორგანიზაციაში ნამუშევარი წლების რაოდენობა
- სერტიფიცირების დონე, ფუნქციები ან სამუშაო ადგილის დასახელება
- ამ კონკრეტული ფუნქციით ნამუშევარი წლების რაოდენობა
- კოლეგების რეკომენდაციები
- მენტორობის პროგრამაში მონაწილეობის მოტივაცია
- კარიერული სწრაფვა
- კანდიდატის უნარები
- დროის შეზღუდვების დაცვის უნარი

მენტორისა და მენტორობის ბენეფიციარის შერჩევა და მათი დაწყვილება ყველაზე ეფექტიანი მაშინაა, როდესაც ორივე მხარე პროცესში ნებაყოფლობით მონაწილეობს. ამასთან, მნიშვნელოვანია, რომ მენტორები და მენტორობის ბენეფიციარები მენტორობის პროგრამის სარგებელს სათანადოდ აცნობიერებდნენ და მოტივირებულები იყვნენ, რაც შეიძლება მეტი მიიღონ ამ პროცესისგან.

თუ თქვენი კომპანია მენტორობის ტრადიციული - პირისპირ - მოდელის გამოყენებას გადაწყვეტს, მენტორები იმ თანამშრომლებს შორის უნდა შეარჩიოთ, რომლებიც ახალი ან ნაკლებად გამოცდილი პერსონალის დასახმარებლად არიან მზად, მენტორობის ბენეფიციარებად კი აიყვანოთ თანამშრომლები, რომლებიც ახალი ცოდნისა თუ გამოცდილების მიღების მზაობით გამოირჩევიან და საკუთარი უნარების გაუმჯობესებასა თუ მოტივაციის გაღრმავებაზეც აქტიურად იმუშავებენ.

პროგრამისთვის შესაფერისობის დადგენის მიზნით, პროგრამის პოტენციური მონაწილეები შევსებულ განაცხადებს მენტორობის პროგრამის კოორდინატორს (სამიზნე ჯგუფების მიხედვით) წარუდგენენ. ამ განაცხადების საფუძველზე, პროგრამის კოორდინატორი საწყის ეტაპზე მენტორებსა და მენტორობის ბენეფიციარებს დააწყვილებს, შემდეგ კი საკონსულტაციო კომიტეტი წყვილების შესაბამისობას განიხილავს.

შესაძლოა, წყვილების შედგენის კრიტერიუმის საფუძველი იყოს:

- გამოცდილება;
- მენტორის კარიერული გზა და მენტორობის ბენეფიციარის მისწრაფებები;
- ინტერესთა კონფლიქტი: თუ შესაძლებელი იქნება, მენტორები და მენტორობის ბენეფიციარები სხვადასხვა დეპარტამენტიდან შეარჩიეთ, ან ისეთი წყვილები შეადგინეთ, რომელთაც უშუალო სამსახურებრივი კავშირი ან ანგარიშვალდებული ურთიერთობები არ აქვთ;
- მენტორისა და მენტორობის ბენეფიციარის ლიდერობის უნარი;
- პიროვნული შესაბამისობა;

- გენდერი (შესაძლოა, მენტორობის ზოგიერთმა ბენეფიციარმა განაცხადოს, რომ კაცი მენტორი არ სურს. მის ამ სურვილს პატივი უნდა სცეთ).

მენტორობა ნდობის დამყარებას და ერთობლივად მუშაობას გულისხმობს. ეს არ არის პროცესი, რომელიც ძალდატანებით შეიძლება წარიმართოს. ორმხრივი სარგებლის მისაღწევად, კომპანიებს შეუძლიათ, მენტორებს ბონუსები შესთავაზონ ან მათი ნებაყოფლობითი საქმიანობა სხვაგვარად დააფასონ. ერთ-ერთი მიდგომა ორმხრივი მენტორობის ან უკუმენტორობის პროგრამის დანერგვაა, როგორც ეს 3.2 ქვეთავშია აღწერილი.

შესაძლოა, მენტორობის პროცესში ძალაუფლების დინამიკამ იჩინოს თავი, რისი მიზეზიც მენტორების უფრო მაღალი პოზიციები, ან კაცისა და ქალის მენტორული ურთიერთობები იყოს. ამიტომ, მნიშვნელოვანია, ძალაუფლების პოტენციური დინამიკის საკითხზე ყურადღება ტრენინგის პროცესში და მთელი მენტორობის პროგრამის განმავლობაშიც გამახვილდეს, რათა მენტორობის ურთიერთობა პროფესიონალური, ნაყოფიერი იყოს და თავიდან ავიცილოთ ნებისმიერი სახის შევიწროება ან დისკრიმინაცია.

მენტორობისთვის უსაფრთხო გარემოს შექმნის მიზნით, შემდეგი ზომები მიიღეთ:

- ჩაატარეთ შეხვედრა ორივე მხარესთან შეთანხმებულ ადგილას (აირჩიეთ საჯარო, მაგრამ წყნარი ადგილი);
- აღკვეთეთ სექსუალური ხასიათის მინიშნებები ან კომენტარები თუ იუმორი;
- პროგრამის კოორდინატორს შეხვედრის დრო და ნებისმიერი არასასიამოვნო საუბარი აცნობეთ;
- უზრუნველყავით, რომ თითოეული შეხვედრის დანიშნულება მკაფიო იყოს;
- დაჯავშნეთ შეხვედრის დრო;
- შეხვედრის შინაარსი აღწერეთ მენტორობის ჟურნალში, რომლის შემოწმებას მენტორობის პროგრამის კოორდინატორი შეძლებს;
- პატივისცემით მოექცით ერთმანეთს.

ქალები კაც მენტორებთან უნდა დანყვილდნენ, თუ ქალებთან?

საქართველოში ქალები სახლში აუნაზღაურებელი შრომის უდიდეს ნაწილს ასრულებენ და ბავშვებზე ზრუნვაც ხშირად მხოლოდ მათი მოვალეობაა. შესაბამისად, ქალი მენტორები, მენტორობის ქალი ბენეფიციარების იმ გამონწვევებს, რომლებიც კარიერისა და ზრუნვის მოვალეობების შეთავსებასთანაა დაკავშირებული, სავარაუდოდ, უკეთესად გაიგებენ. ამავდროულად, იმ ქალებისთვის, რომლებსაც კარიერის განმავლობაში გენდერული ნიშნით პირდაპირი დისკრიმინაცია გამოუცდიათ, შეიძლება, საკუთარი კარიერისა და მასთან დაკავშირებული გამონწვევების შესახებ საუბარი სხვა ქალებთან უფრო ადვილი იყოს, ვიდრე - კაცებთან. ამის გამო, მენტორობის ზოგიერთი ქალი ბენეფიციარი არჩევანს ქალ მენტორზე აკეთებს და მისგან ბევრად მეტსაც იღებს.

მეორე მხრივ, რადგან საქართველოში ხელმძღვანელი პოზიციების უმეტესობა კვლავაც კაცებს უკავიათ, შესაძლოა, მენტორობის ქალი ბენეფიციარებისთვის კაცმა მენტორებმა უკეთესად მოახერხონ იმ მენეჯერულ კავშირებზე წვდომის უზრუნველყოფა, რომლებიც მათ კარიერულ კიბეზე ასვლას შეუწყობს ხელს. კაცი მენტორის ყოლა დაეხმარება პრობლემების სხვა გენდერის პერსპექტივიდან დანახვას და სამსახურებრივი საკითხების განსხვავებულ წრილში აღქმას. ამავდროულად, შეიძლება, მენტორობის პროცესში კაცმა მენტორმა უკეთ გააცნობიეროს ის გენდერული ნიშნით განპირობებული გამონწვევები, რომლებსაც ქალები თავიანთი კარიერის განმავლობაში ხშირად აწყდებიან.

კაცების მიერ ქალების მენტორობა და ქალების მიერ კაცების მენტორობა კომპანიის ორგანიზაციულ კულტურაში გენდერული მრავალფეროვნებისა და თანასწორობის დამკვიდრებას შეუწყობს ხელს. თუ კომპანია ქალებისა და კაცების დანყვილებას გადაწყვეტს, მნიშვნელოვანია, რომ მენტორობის სახელმძღვანელოში, ასევე, ტრენინგებისა და საპასუხო შენიშვნების მიღების პროცესებში, ყველა თეორიული თუ რეალური რისკი, მაგალითად, სექსუალური შევიწროების რისკი, სათანადოდ აღინეროს.

ჩანართი: [LeanIn.org](https://leanin.org/)-მა აღმოაჩინა, რომ კაცი ხელმძღვანელების ნახევარი თავს არაკომფორტულად გრძნობს ქალთან ისეთ საერთო სამუშაო აქტივობაში მონაწილეობისას, როგორც მენტორობაა, ანუ არაფორმალურ გარემოში ქალთან მართო მუშაობისა და ურთიერთობისას. ამ ფაქტის გაცნობიერების შემდეგ გამოცხადდა მოწოდება [#MentorHer](https://leanin.org/mentorher/) (გაუწიე მენტორობა ქალს), რომელიც კაცებს ქალების მენტორობისა და სამსახურში მათ მოკავშირეებად ყოფნისკენ მოუწოდებს, რათა უფრო მეტ ქალს მიეცეს კარიერული წინსვლის, კრეატიული, ინოვაციური და მომგებიანი ორგანიზაციის შექმნისა და ხელმძღვანელობის შესაძლებლობა.

4.2 მენტორი/მენტორობის ბენეფიციარის წყვილების ტრენინგი

მენტორთა ტრენინგი პროგრამის ფუძემდებლური ნაწილია. იგი მენტორობის ურთიერთობის საფუძველია, რადგან მკაფიოდ განსაზღვრავს, თუ რას შეიძლება ელოდოს ორივე მხარე პროგრამისგან და, ამავდროულად, მათ საერთო ენის გამონახვაშიც ეხმარება.

მენტორობის იმ პროგრამებისთვის, რომელთა მიზანი ქალთა გაძლიერებაა, მენტორობის ქალი ბენეფიციარების ნახალისებაა რეკომენდებული, რათა მათ მენტორობის ურთიერთობის გაძლიერება შეეძლოს. პრაქტიკაში ეს მენტორობის ბენეფიციარების პროგრამისა და შეხვედრების დაგეგმვაში, ასევე, პროგრესის შესახებ ანგარიშგებაში ჩართვას ნიშნავს. აღნიშნული მათ შესაძლებლობას მისცემს, უფრო გაძლიერდნენ, მენტორობის პროცესი აკონტროლონ და ლიდე-

რის როლის შესრულების კუთხით ძალზე ფასეული, პრაქტიკული გამოცდილება მიიღონ.

შესაძლებელია, კარგად ჩამოყალიბებული მენტორობის პროგრამა ბევრი ქალი ლიდერის წინაშე არსებულ გამოწვევას - *თვითმარქვიას სინდრომს* გაუმკლავდეს. ეს ტერმინი ფსიქოლოგებმა კლანსმა და იმსმა 1978 წელს შემოიღეს. ისინი ცდილობდნენ, უკეთესად აეხსნათ, თუ რატომ მიაწერდნენ ძალზე წარმატებული ქალები წარმატებას იბღალს და არა - საკუთარ ქმედებებს.³⁶ ამჟამად ტერმინი იმ წარმატებულ ქალებსა და კაცებზეც ვრცელდება, რომლებიც საკუთარი წარმატების აღიარებისას თავს უხერხულად გრძნობენ.

მენტოროებისა და მენტორობის ბენეფიციარების ტრენინგის დროს თითოეული მენტორისა და მენტორობის ბენეფიციარის მიზნების, ამოცანებისა თუ მოლოდინების დადგენა და ხელშეწყობაა რეკომენდებული. შეგიძლიათ, დამოკიდებულებისთვის, საკუთარ ძალებში რწმენის დონეებისა და ტრენინგის შედეგად მიღებული ცოდნისთვის თვალის მისაღვენებლად წინასწარი და პროგრამის შემდგომი ტესტები გამოიყენოთ. შედეგად დაინახავთ, თუ მენტორობის რა მეთოდებს იყენებენ მენტორები და რისი გავლენა შეუძლიათ მათ ამ მეთოდების დახმარებით. ტრენინგის მიზანი ისეთი სტრუქტურის ჩამოყალიბებაა, რომელიც მენტორობის პროგრამის წარმატებას განაპირობებს. ამას გარდა, ტრენინგი მენტორებსა და შეგირდებს პროფესიული განვითარების შესაძლებლობასაც მისცემს.

ტრენინგის თემებია:

- სახელმძღვანელოები;
- მონაწილეთა ფუნქციები და პასუხისმგებლობა;
- მიზნების დასახვის ნიმუში და პროცესი წყვილებისთვის;

- საპასუხო შენიშვნების პროცესები;
- კომუნიკაციის სხვადასხვა სტილი;
- ლიდერობის სხვადასხვა სტილი;
- განსხვავება ქოუჩინგსა და მენტორობას შორის;
- მენტორობის შეხვედრის დღის წესრიგის ნიმუში;
- მენტორობის საუბრების როლური გათამაშება;

ასევე რეკომენდებულია, ტრენინგზე ის პრაქტიკული სესიებიც ჩატარდეს, რომლებზეც მენტორებსა და მენტორობის ბენეფიციარებს კომუნიკაციის უნარების პრაქტიკულად გამოვლენის საშუალება მიეცემა. ტრენინგის მეცადინეობებზე მენტორებს უსაფრთხო, სანდო და გულახდილი გარემოს შექმნა, ნდობის დამყარება, მოსმენისა და სხეულის ენის დახმარებით ღია კომუნიკაცია უნდა ასწავლოთ. მიზნების დასახვის სესია მენტორებისთვისა და მენტორობის ბენეფიციარებისთვის თანაბრად სასარგებლოა, რადგან იგი მენტორობის მთელ პროცესს უყრის საფუძველს.

თუ მენტორობის პროგრამის მონაწილეთა ტრენინგისთვის ტრენინგების გარედან მოზიდვა შეუძლებელია, ხარისხიანი სესიის ჩატარების უნარი მენტორობის პროგრამის პერსონალმა უნდა გამოავლინოს. პროგრამის მენტორებისთვის უაღრესად მნიშვნელოვანია ის ინფორმაცია და პრაქტიკა, რომელიც მათ ახალი როლის - მენტორის ფუნქციის ეფექტიანად შესასრულებლად სჭირდებათ.

მენტორობა წარმოადგენს ნდობაზე დამყარებულ, არაფორმალურ პროცესს, რომლის მიზანიც მენტორობის ბენეფიციარების პიროვნული განვითარებაა, ამიტომ მენტორობის პროგრამის კარგი ტრენინგები არა მხოლოდ იერარქიულად უფრო მაღალ საფეხურზე მდგომი ტრენინგები, არამედ ფასილიტატორებიც არიან. ფასილიტატორები მოქმედებენ, როგორც ჯგუფური პროცესის ქოუჩები, მსმენელები, მოსწავლეები და მენეჯერები. მენტორობის პროგრამის მონაწილეთა უნარების განვითარების პროცესის ფასილიტაცია (გაძლავლა) ტრენინგსა და მონაწილეთს შორის თანამშრომლობაზე დამყარებული ის ურთიერთობაა, რომელიც შეგირდებს სწავლაში ეხმარება და თავს მოხვეული არ არის. მენტორობას ამგვარი მიდგომა

36 „როგორ გნებთ უკან თვითმარქვიას სინდრომი სამსახურში? (How imposter syndrome is holding you back at work?). იხილეთ შემდეგ მისამართზე: <https://www.nbcnews.com/better/health/how-imposter-syndrome-holding-you-back-work-ncna814231#targetText=According%20to%20a%20clinical%20research,what's%20known%20as%20impostor%20syndrome.&targetText=It's%20estimated%20that%2070%20percent%20of%20the%20U.S.%20population,what's%20known%20as%20impostor%20syndrome>.

უფრო შეეფერება, ვიდრე ტრადიციული, „ზემოდან ქვემოთ“ მიმართული (იერარქიული) ტრენინგი.

ქვემოთ მოცემული თავები ტრენინგის უფრო ეფექტიანი სესიების ჩატარებაში დაგეხმარებათ.

4.3 მენტორობის სესიების დაგეგმვა

მენტორობის პროგრამის დაწყებამდე, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, მენტორებსა და მენტორობის ბენეფიციარებს ერთმანეთი გააცანით, განაცხადის ფორმები შეავსებინეთ და მათში მოცემული ბიოგრაფიები გაუგზავნეთ. უკეთ გაცნობის მიზნით, შეგიძლიათ, სთხოვოთ, რომ ერთმანეთს პროგრამაში მონაწილეობის თავდაპირველი მოტივაცია და ის მოლოდინი გაუზიარონ, რომელიც პროგრამის მიმართ აქვთ.

გასაცნობ შეხვედრაზე (შეიძლება, ეს კავშირების დასამყარებელი მიღება იყოს) ერთმანეთთან ურთიერთობის დასამყარებლად მათ დრო და ადგილი მიეცით. ამ შემთხვევაში „ყინულის ღლობის“ აქტივობის ჩატარება ან მათ შორის კონტაქტის გასაადვილებლად კითხვების დასმა გამოგადგებათ. „ზ“ დანართში „ყინულის ღლობის“ აქტივობის რამდენიმე შესაძლებელი მაგალითია მოცემული.

მენტორობის ბენეფიციარებს წინასწარ შეუთანხმდით, რომ გაცნობის შემდეგ მათ თავიანთ მენტორებთან პირველი შეხვედრა მოითხოვონ. ამ შეხვედრისთვის წყვილებს 1.5 საათი მიეცით.

მენტორობის პირველ მეცადინეობაზე შემდეგი თემები უნდა განიხილოთ:

1. როგორი იყო მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების კარიერული გზა და მთავარი გადამწყვეტილებები?
2. რატომ ჩაერთნენ პროგრამაში?
3. რას ელიან პროგრამის შედეგად და რა მიზნებს ისახავენ?
4. რა არის მათთვის წარმატება?
5. რა დროს ურჩევნიათ რეგულარული შეხვედრების დაგეგმვა?
6. როგორ იკონტაქტონ შეხვედრებს შორის პერიოდში და რა დონის კომუნიკაციას შეძლებს თავად მენტორი?

7. რა არის მოცემულ მომენტში მენტორობის ბენეფიციარისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი და სასწრაფო?
8. როგორია შემდგომში დაგეგმილი ნაბიჯები და თარიღები?
9. როდის შედგება მომდევნო შეხვედრა?

რაც შეეხება მენტორობის მომდევნო სესიებს, მათთვის დაახლოებით 1 საათი გამოყავით და განიხილეთ:

1. ბოლო შეხვედრის შემდეგ მომხდარი ნებისმიერი რამ, რაც უნდა აღინიშნოს ან რის შესახებაც საუბარია საჭირო;
2. ამჟამინდელი გამოწვევები;
3. ამოცანების შესასრულებლად გადადგმული ნაბიჯები;
4. ამჟამინდელი თემები / განსახილველი საკითხები;
5. შემდგომი ნაბიჯები.

მენტორობის სესიის ასაგებად საჭირო სახელმძღვანელო მითითებები და დღის წესრიგის ნიმუში „ი“ და „კ“ დანართებშია მოცემული.

შეკითხვები, რომლებიც მენტორებს შეუძლიათ, მენტორობის ბენეფიციარებს დაუსვან:

- რისი მიღწევა გსურთ საკუთარი თავისთვის, თქვენი გუნდისა და კომპანიისთვის? - ეს არის კითხვა, რომელიც მენტორებსა და მენტორობის ბენეფიციარებს საშუალებას აძლევს, მენტორობის ბენეფიციარის მიზნების შესაბამისად, კონცენტრირება კონკრეტულ სტრატეგიებსა და ქცევის ცვლილებებზე მოახდინონ. ამ კითხვას საუბარი ზოგადიდან კონკრეტულზე გადააქვს.
- რატომ არის ეს მიზანი თქვენთვის, თქვენი გუნდისა და კომპანიისთვის მნიშვნელოვანი? - ამ კითხვით კი მენტორი რეალობას ამოწმებს და ეხმარება მენტორობის ბენეფიციარს, შეაფასოს, რამდენად ღირს აღნიშნული მიზანი იმ ძალისხმევად, რომელიც მის მისაღწევად საჭირო.
- რას შეცვლის თქვენი მიზნების განხორციელება თქვენს ცხოვრებაში? - ეს კითხვა საშუალებას მოგცემთ, ფართო დისკუსია წამოიწყოთ, თუ რა შეიძლება მოხდეს იმ შემთხვევაში, როცა მენტორობის ბენეფიციარი თავის მიზნებს მიაღწევს. ამავე

დროულად, ეს დისკუსია მენტორობის ბენეფიციარს შესაძლებლობას მისცემს, მენტორობის პოტენციური ზემოქმედება პიროვნული, პროფესიული და კორპორაციული თვალსაზრისით შეაფასოს. ზოგჯერ ამ დროს შესაძლო ნეგატიური შედეგებიც იჩენს ხოლმე თავს (მაგალითად, ოჯახისგან შორს ყოფნა უმეტესი დროით), რომლებიც შეიძლება, ყოველთვის შემაფერხებელი არ იყოს, თუმცა საჭირო სიგნალებს წარმოადგენდეს.³⁷

მენტორობის სესიების დაგეგმვისას ძირითადი საკითხი, რომელიც უპირველესად უნდა გაითვალისწინოთ, ნდობის მოპოვებისთვის დროის გამოყოფაა. მენტორობის ურთიერთობა წარმატებული იქნება მაშინ, თუ წყვილი ერთმანეთს შორის ნდობის დამყარებას შეძლებს.

საკონტროლო კითხვები: როგორ დავამყაროთ ნდობა მენტორობის ურთიერთობაში?

- დაინტერესდით მისი პიროვნებით;
- გაიცანით ის;
- გამოჰკითხეთ არასამსახურებრივი ინტერესების, ჰობის შესახებ;
- დაადგინეთ თქვენ შორის საერთო (მაგალითად, პროფესიული, განათლების თვალსაზრისით თუ პირადი საერთო საკითხები);
- იყავით პოზიტიური და ჩაებით საუბარში;
- დასვით ღია კითხვები;
- გააკონტროლეთ საზღვრები, ნუ დაარღვევთ პრივატულობას;
- თავი აარიდეთ ერთმანეთის ან სხვა კოლეგების შესახებ ჭორაობას.

თუ კითხვები გაუჩნდებათ ან რესურსების გადაცემას მოისურვებენ, მენტორულ წყვილებს ურთიერთობა სესიებს შორის პერიოდებშიც შეუძლიათ. მაგალითად, ელექტრონული ფოსტით ან სოციალური მედიით. თუმცა, შესაძლოა, ზო-

გიერთმა წყვილმა შეხვედრა არაფორმალურ გარემოშიც (მაგალითად, საუზმეზე) მოინდომოს, ან მენტორობის სესია სკაიპით თუ ტელეფონით ჩაატაროს. ამ მიზნით, მენტორობის ზოგიერთი პროგრამის ფარგლებში, მაგალითად საკვებისთვის, სპეციალური ბიუჯეტია გამოყოფილი. სხვა პროგრამები კი მოიცავს მენტორობის ღონისძიებებს, რომლებზეც წყვილები ერთმანეთს გამოცდილებას უზიარებენ ან სესიების ჩასატარებლად ჯგუფურ გარემოში იკრიბებიან. ასეთი ინოვაციები მენტორულ სესიებს უფრო საინტერესოს ხდის.

მენტორული სესიების სახეობა:

- პირისპირ მცადინეობა;
- წერილობითი ან ონლაინკომუნიკაცია, როგორებიცაა ელექტრონული ფოსტა, „საშინაო დავალება“ ან ინტერნეტში სასაუბროებით ურთიერთობა;
- სატელეფონო საუბარი ან საუბარი სკაიპით;
- მცადინეობა/კონსულტაცია სამსახურში;
- სამუშაოს პროფესიული განხილვა.

4.4 პრობლემათა მიზეზების დადგენა

მენტორული ურთიერთობა საპასუხო შენიშვნებს ეყრდნობა. საპასუხო შენიშვნები, შეიძლება, პოზიტიური ან ნეგატიური იყოს. ზოგჯერ კი მენტორული წყვილები გამოწვევის წინაშეც დგებიან - ურთიერთობა ერთ ადგილას იყინება ან მოსაწყენი ხდება. ასეთ დროს ფარ-ხმალს მაშინვე ნუ დაყრით. უმჯობესია, ჯერ მენტორული სესიის ჩატარების მეთოდი და დასმული კითხვები შეცვალოთ.³⁸

მენტორული ურთიერთობის გაუმჯობესებაში ქვემოთ მოცემული კითხვები დაგეხმარებათ:

37 „კითხვები მენტორობის სესიებისთვის“. იხილეთ მისამართზე: <https://www.business.com/articles/questions-for-mentoring-success>

38 კითხვები, რომლებიც უნდა დაისვას, როდესაც მენტორული ურთიერთობა კრიზისშია. იხილეთ მისამართზე: <https://www.forbes.com/sites/jomiller/2018/03/25/40-questions-to-ask-a-mentor/#1d0ac596261b>

1. ამბები

სთხოვეთ მენტორობის ბენეფიციარს, საკუთარი კარიერის შესახებ გაამბოთ.

2. სიტუაციები

სთხოვეთ მენტორს რჩევა იმ პრობლემასთან დაკავშირებით, რომელიც სამსახურში ამჟამად გაქვთ. მაგალითად, ახლა რთული არჩევანის წინაშე ვდგავარ, კარიერის განვითარების ორი ძალიან განსხვავებული ვარიანტი მაქვს. შეგიძლიათ, გადაწყვეტილების მიღებაში დამეხმაროთ?

3. საკუთარი თავის აღქმა

ჰკითხეთ თქვენს მენტორს: „როგორ ფიქრობთ, როგორ აღმიქვამენ სხვა ადამიანები?“ შემდეგ კითხვა უფრო დააკონკრეტეთ, რათა თქვენი მენტორი დაგეხმაროს „სარკის დაჭერასა“ და დეტალური შენიშვნების ჩამოყალიბებაში, თუ რამდენად განაპირობებს თქვენი ქმედებები და კომუნიკაციის სტილი სხვა ადამიანების მხრიდან თქვენს აღქმას.

4. უნარების განვითარება

არსებობს ისეთი უნარი, რომლის განვითარებაზეც ამჟამად მუშაობთ? მაგალითად, პროექტების მართვა, გრძელვადიანი სტრატეგიული დაგეგმვა, დელეგირება ან საჯაროდ სიტყვით გამოსვლა? დაფიქრდით მსგავს საკითხებზე და თქვენს მენტორს ამ უნარის გასაუმჯობესებლად რჩევისა და რესურსებისთვის მიმართეთ. სთხოვეთ თუნდაც ასეთი რამ: იქნებ დაწინაურების ან ხელფასის მომატების თხოვნასთან დაკავშირებით როლები გავითამაშოთ? ან კიდევ: რთული საუბრების წარმართვის შესახებ რაიმე წიგნს ან სხვა რესურსს ხომ ვერ მირჩევდით?

თუ თქვენი მცდელობების მიუხედავად მენტორული ურთიერთობა კრიზისიდან ვერ გამოვა, მენტორობის პროგრამის კოორდინატორს ან საკონსულტაციო კომიტეტის წევრებს მიმართეთ და ისინი საქმის კურსში ჩააყენეთ. შესაძლოა, საპასუხო შენიშვნებში გარკვეული უკმაყოფილება იმ დროით გამოვლინდეს, რომელსაც მენტორი მენტორობის სესიებს უთმობს, ან იყოს უფრო სერიოზული საჩივრებიც, მაგალითად, საჩივარი შევიწროების შესახებ.

საპასუხო შენიშვნების პროცესში უნდა გაირკვეს, რისი მიღება სურთ ერთმანეთისგან მენტორებსა

და მენტორობის ბენეფიციარებს მენტორული ურთიერთობის შედეგად. ასევე, დახმარების საჭიროების შემთხვევაში, ეს პროცესი პროგრამის კოორდინატორთან გულახდილად დალაპარაკების შესაძლებლობასაც ითვალისწინებს. საპასუხო შენიშვნები განსაკუთრებით მენტორობის პროგრამის საწყის ეტაპზე - პირველიდან მესამე თვემდე პერიოდშია მნიშვნელოვანი. ამ დროს უნდა დარწმუნდეთ, რომ წყვილები სათანადოდაა შედგენილი, წინააღმდეგ შემთხვევაში კი საჭირო ცვლილებები განახორციელოთ.

მენტორული ურთიერთობა კონფიდენციალური უნდა იყოს, მაგრამ საჭიროა, ორივე მხარეს მოუწოდოთ, რომ ნებისმიერი ის ინფორმაცია ან პრობლემა შეგატყობინონ, რამაც შეიძლება მენტორობის პროგრამა საფრთხის ქვეშ დააყენოს ან მენტორისა თუ მენტორობის ბენეფიციარის უსაფრთხოება დააზიანოს.

რა სერიოზული გამოწვევების რისკი არსებობს მენტორული ურთიერთობის დროს?

- სექსუალური შევიწროება;
- ძალაუფლების ან ავტორიტეტის ბოროტად გამოყენება;
- კონფიდენციალურობის დარღვევა და განხილულ საკითხებზე მენტორული ურთიერთობის ფარგლებს გარეთ ლაპარაკი;
- მენტორული ურთიერთობის განხილვა მენტორობის ბენეფიციარის უფროსთან;
- მენტორულ ურთიერთობაში ნდობის ან მკაფიო კომუნიკაციის ნაკლებობა.

ნებისმიერ შემთხვევაში, პრობლემის მოსაგვარებლად საუკეთესო გზა მენტორობის პროგრამის კოორდინატორისთვის წამოჭრილი საკითხების შეტყობინებაა. უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული თემები კი, უმჯობესია, ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურთან განიხილოთ. საჩივრების წარდგენის პროცესების შესახებ ყველა მენტორსა და მენტორობის ბენეფიციარს პროგრამის დასაწყისშივე უნდა ეცნობოს, რადგან ეს ძალიან მნიშვნელოვანი საკითხია. თუ მენტორულმა ურთიერთობამ რაიმე მიზეზის გამო ვერ გაამართლა, ამის შესახებ აუცილებელია მენტორობის პროგრამის კოორდინატორისთვის დაუყოვნებლივ შეტყობინება, რათა მან წამოჭრილი საკითხი მოაგვაროს

ან ეს მენტორული ურთიერთობა შეწყვიტოს. ასეთ შემთხვევაში ერთ-ერთი ან ორივე მხარისთვის ახალი მენტორული ურთიერთობის დამყარება შესაძლებელია.

ქვემოთ ჩამოთვლილია ზოგიერთი მოსალოდნელი გამოწვევა და გზა მათ მოსაგვარებლად.

მოსალოდნელი გამოწვევა	მოგვარების შემოთავაზებული გზა
შეუსაბამობა მენტორსა და მენტორობის ბენეფიციარს შორის	<p>თუ მთავარი პრობლემა მენტორსა და მის მენტორობის ბენეფიციარს შორის შეუსაბამობაა, მაშინ ორივე მხარეს შეუძლია, მენტორობის პროგრამის კოორდინატორს წყვილის ხელახლა შედგენა ან პრობლემის მოგვარების სხვა გზის გამონახვა სთხოვოს.</p> <p>თუ პრობლემა კონკრეტულად მენტორში ან ბენეფიციარშია, მაშინ ეს ადამიანი, სავარაუდოდ, დისკვალიფიცირებული იქნება პროგრამიდან.</p>
მენტორობის ბენეფიციარი არ თანამშრომლობს ან მას სწავლა არ სურს	<p>შესაძლოა, მენტორობის ბენეფიციარს მენტორობის პროგრამიდან სავარაუდოდ დისკვალიფიკაცია დაემუქროს.</p> <p>საკითხი განსახილველად და გადასაწყვეტად მენტორობის პროგრამის კოორდინატორს უნდა გადაეცეს.</p>
შეუძლებელია მენტორთან ან ბენეფიციართან დაკავშირება	მენტორობის პროგრამის კოორდინატორი შეხვედბა მათ და დაკავშირების შეუძლებლობის მიზეზებს გაარკვევს.
მენტორსა და მენტორობის ბენეფიციარს შორის ნდობის დაკარგვა	მათ შორის მენტორობა უნდა შეწყდეს.
რომელიმე მხარის მიერ ინტერესის დაკარგვა	<p>მხარე, რომელმაც ინტერესი დაკარგა, პროგრამიდან უნდა დისკვალიფიცირდეს, ხოლო მეორე მხარეს სხვა მენწყვილე მოეძებნოს.</p> <p>მენტორობის პროგრამის კოორდინატორმა და ხელმძღვანელობამ მხარის მიერ ინტერესის დაკარგვის მიზეზები უნდა გამოიკვლიონ და შესაბამისი ზომები გაატარონ.</p>
მენტორობის სახელმძღვანელო მითითებებისა და პრინციპების დარღვევა	მენტორობის პროგრამის კოორდინატორმა და საკონსულტაციო კომიტეტმა სათანადო ზომებს დაუყოვნებლივ უნდა მიმართონ და შემთხვევის შესახებ ხელმძღვანელობას აცნობონ.

საქართველოში მენტორობის საპილოტე პროგრამის განხორციელებისას ყველაზე ხშირად კომპანიები შემდეგ გამოწვევებს აწყდებოდნენ:

- მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების წარუმატებელი დაწყვილება;
- შეზღუდული დრო და ადამიანური რესურსები მენტორობის პროგრამის მართვისა და მენტორობის გაკონტროლებისთვის;
- მენტორობისთვის არაადეკვატური დროის გამოყოფა;
- საორგანიზაციო ცვლილებები, როგორცაა რესტრუქტურისაცია.

პროგრამის

მონიტორინგი და

შეფასება



5. პროგრამის მონიტორინგი და შეფასება

5.1 როგორ და როდის უნდა მოხდეს მენტორობის პროგრამის მონიტორინგი და შეფასება?

მენტორობის პროცესის დასაწყისში ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების, ასევე, მენტორისა და მენტორობის ბენეფიციარის თითოეული წყვილის ინდივიდუალური მიზნების განსაზღვრა აუცილებელია. როგორც ნებისმიერ სხვა პროექტში, ამ პროცესის მონიტორინგი და შეფასებაც მნიშვნელოვანადაა დამოკიდებული პროცესის დასაწყისში ჩამოყალიბებულ მიზნებსა და ამოცანებზე.

რაც უფრო კონკრეტულია მენტორისა და მენტორობის ბენეფიციარის მიზნები, მუშაობაში პროგრესის მიღწევა და მისი შემონახვა მით უფრო ადვილია. ძალიან მნიშვნელოვანია მიზნების თავიდანვე სწორად ფორმულირება და მენტორისა და მენტორობის ბენეფიციარისთვის მათი მართებულად გაზიარება. „ლ“ დანართში მოცემულია მენტორობის შესახებ შეთანხმების ნიმუში და სხვა ფორმები, რომლებიც პროცესის ამოცანების დადგენასა და მენტორობის დაგეგმვაში დაგეხმარებათ. ამავე დანართში მოიძიებთ კითხვარებსაც, რომლებიც სხვადასხვა მოლოდინისა და პროგრესის შეფასებაში გამოგადგებათ.

კომპანიის მიერ მკაფიო ამოცანებისა და ინდიკატორების ჩამოყალიბება მენტორობის პროცესისა და მისი საბოლოო შედეგების შესაფასებლად მნიშვნელოვანია. შესაძლოა, შეფასება სხვადასხვა ეტაპზე მოხდეს. ამ მიზნით:

- შეგიძლიათ, გამოიყენოთ პროგრამის წინასწარი და შემდგომი ტესტები, რათა მენტორობის ფარგლებში ტრენინგების ან მთლიანად პროცესის უშუალო შედეგები დაინახოთ;
- სასარგებლო იქნება მენტორებსა და მენტორობის ბენეფიციარებთან შუალედური შეფასების შეხვედრაც. ეს მონაწილეებს საშუალებას მისცემს, თავიანთი წარმატება თუ წარუმატებლობა გაგიზიარონ, გააანალიზონ, როგორ მიმდინარეობს პროცესი, რა ეტაპზე არიან მოცემულ მომენტში და რა-მე ცვლილებები ხომ არ არის საჭირო. პროცესის ხელშესაწყობისთვის ჯგუფური დისკუსიების (კონფიდენციალურობის დაცვით), გამოკითხვების ან კითხვარების გამოყენებაც შეიძლება;

- გამოკითხვები ან კითხვარები საბოლოო შეფასების დროსაც გამოგადგებათ წინასატესტო კითხვებსა და წინასწარ დადგენილ ინდიკატორებზე დაყრდნობით;
- რამდენიმე თვის შემდეგ რეკომენდებულია პროგრამის შემდგომი შეფასების ჩატარებაც, რაც საშუალებას მოგცემთ, მენტორობის პროცესის შედეგები რეალისტურად გააანალიზოთ.

მენტორობის პროგრამაზე პასუხისმგებელმა გუნდმა უნდა იცოდეს, რომ მენტორობის პროცესში მოსალოდნელია გარკვეული ცვლილებები, რომლებმაც შეიძლება, პროგრამაზე იქონიოს ზეგავლენა. კერძოდ:

- მენტორის/მენტორობის ბენეფიციარის მოტივაციის შემცირება;
- დროის უკმარისობა;
- ნაკლები ერთგულება მენტორის ან მენტორობის ბენეფიციარის მხრიდან;
- ერთ-ერთი მხარის მიერ კომპანიის დატოვება;
- პიროვნული კონფლიქტი ან შეუთავსებლობა.

თუ მონიტორინგი ჩატარდება და გამოწვევები ადრეულ ეტაპზევე გამოვლინდება, მათ გადალახვას მენტორსა და ბენეფიციართან გულახდილი საუბრებით შეძლებთ. გაესაუბრეთ ორივე მხარეს და თუ რომელიმე პროცესის გაგრძელებას ისურვებს, მისთვის სხვა მენტორის/

მენტორობის ბენეფიციარის მონახვა მოგიწევთ (თუკი ეს შესაძლებელი იქნება). პროცესის მონაწილეებთან მთელი შემთხვევის გამჭვირვალედ განხილვაა საჭირო, რადგან ნებისმიერი გამოწვევა, რომელიც მოუგვარებელი დარჩება, პროგრამის წარმატებაზე იმოქმედებს. პროგრამის შეფასებაში მათი დაფიქსირება აუცილებელია.

5.2 ვინ უნდა მოახდინოს მენტორობის პროგრამის მონიტორინგი და შეფასება?

მნიშვნელოვანია, დადგინდეთ იყოს, თუ ვინ და როგორ შეაფასებს მენტორობის პროგრამას. თუ შესაძლებელი იქნება, რეკომენდებულია გარე შემფასებლის მონახვა, რომელიც მენტორობის პროგრამის კოორდინატორისა და საკონსულტაციო კომიტეტის მუშაობას მენტორობის პროცესშივე შეაფასებს, საჭიროების შემთხვევაში კი, რეკომენდაციას სამომავლო ცვლილებებს გაუწევს. თუ ეს შეუძლებელია, შემფასებლის ფუნქციის შესრულება მენტორობის პროგრამის კოორდინატორს ან იმ სხვა თანამშრომელს შეუძლია, რომელიც პროგრამაში ერკვევა.

5.3 რა კითხვები უნდა დაისვას შეფასების დროს?

ქვემოთ ჩამოთვლილია ის ძირითადი შეკითხვები, რომლებიც შეფასების დროს უნდა დაისვას:

- რამდენადაა მიღწეული ორგანიზაციისა და მენტორული წყვილის მიერ დასახული ამოცანები?
- რა წვლილი შეიტანა მენტორობის პროგრამამ ამ ამოცანების მიღწევაში?
- რა იყო წარმატების ძირითადი ფაქტორები?
- ვისზე მოახდინა ყველაზე პოზიტიური ზემოქმედება პროგრამამ?
- ვისზე მოახდინა ნეგატიური ზემოქმედება პროგრამამ (თუკი იყო ასეთი რამ)?
- ხომ არ მიიღეთ რაიმე გაუთვალისწინებელი შედეგი?

შესაბამისი მონაცემების შეგროვება რეკომენდებულია მენტორობის პროგრამის დასაწყისში ან დაწყებამდე, პროცესის განმავლობაში და

საბოლოო შეფასების დროს. მენტორობის პროგრამის შესაფასებლად, როგორც წესი, შემდეგი პარამეტრები გამოიყენება:

- პროგრამის მიმდინარეობა:
 - მენტორებსა და მენტორობის ბენეფიციარებს შორის რეგულარული კონტაქტი;
 - პროგრამის სტრუქტურასთან შესაბამისობის ხარისხი;
 - მენტორობის სხვადასხვა ასპექტით (მაგალითად, წყვილების შედგენით) კმაყოფილების დონე.
- მონაწილეთა გამოცდილება:
 - მენტორისა და მენტორობის ბენეფიციარის მიერ მენტორობის პროგრამის ფასეულობის აღქმა;
 - ნდობის დონე მენტორულ ურთიერთობაში, რომელსაც ორივე მხარე გრძნობს;
 - კომფორტი სამუშაო გარემოში;
 - ტექნიკური უნარები;
 - კარიერული კმაყოფილება.
- საორგანიზაციო შედეგები:
 - მონაწილეთა მიერ სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობა;
 - ორგანიზაციაში მონაწილეთა მუშაობის ხანგრძლივობა;
 - ცვლილებები დაწინაურებული თანამშრომლების დემოგრაფიულ მონაცემებში (მაგალითად, გენდერი).³⁹

საუკეთესო შემთხვევაში მენტორობის პროგრამის შესაფასებლად როგორც რაოდენობრივი, ისე თვისებრივი მონაცემები გროვდება. შესაძლოა, თვისებრივი მონაცემები მოიცავდეს ღია პასუხებს კითხვარის შეკითხვებზე, მონაწილეთა წერილობით ანგარიშებსა და ინტერვიუების ან ფოკუსგუფების მონაცემებს. რაოდენობრივი მონაცემები კი შეიძლება იყოს ორგანიზებული გამოკითხვის შედეგები და ადამიანური რესურსების სამსახურის მონაცემები, მაგალითად, მენტორული წყვილების მახასიათებლებისა (გენდერი, პროფესიული ბიოგრაფიები) და დაწინაურებების შესახებ.

39 ქალებისა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების ეროვნული ცენტრი (2011), „მენტორობის პროგრამის შეფასება: სახელმძღვანელო“ (National Center for Women & Information Technology (2011), Evaluating a Mentoring Program: Guide). იხილეთ შემდეგ მისამართზე: https://www.ncwit.org/sites/default/files/resources/evaluatingmentoringprogramguide_web.pdf

5.4 როგორ გავაზიაროთ მენტორობის პროგრამის შედეგები?

მენტორობის პროგრამის შედეგების გაზიარება წერილობითი ანგარიშის მეშვეობით ან უფრო ინოვაციური მიდგომებით ხდება. კერძოდ, ვიდეომასალებით, გამომხაურებებით ან კონკრეტული მაგალითების განხილვით. შესაძლოა, გამომხაურებები და კონკრეტული მაგალითები კომპანიის ვებგვერდზე აიტვირთოს, პროგრამის მასალებში ინტეგრირდეს და სოციალურ მედიაში გამოქვეყნდეს. შემდეგ კი მათ კომპანიის მენტორობის ბენეფიციარები, პარტნიორები, სამსახურის მაძიებლები თუ სხვა მომხმარებლები გაეცნობიან.

სათანადოდ გამოყენების შემთხვევაში, შეიძლება, მენტორობის პროგრამის შესახებ უშუალო მონათხრობიც კი თქვენი კომპანიის გასაცნობად მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი იყოს. შესაძლოა, მისი დახმარებით, მომავალმა თანამშრომელმა მენტორობის პროგრამის ფარგლებში შემოთავაზებული შესაძლებლობები დაინახოს და ნარმოდგენა შეიქმნას კომპანიაში დასაქმებულ ადამიანებზე, მათ უნარებსა თუ კომპანიის ორგანიზაციულ კულტურაზე.

მნიშვნელოვანია, ასევე, მენტორობის პროგრამის შედეგად მიღებული გაკვეთილების ათვისებაც, რადგან ეს ორგანიზაციის შიგნით სწავლას შეუწყობს ხელს. მართალია, ყველა მიღებული გაკვეთილი პოზიტიური ვერ იქნება, მაგრამ მენტორობის მომავალი პროგრამების გასაუმჯობესებლად ნეგატიური გაკვეთილებიც განსაკუთრებით სასარგებლოა.

ჩანართი: რა უნდა აღვნიშნოთ გამომხაურებაში?

- ▶ სახელი, გვარი
- ▶ სამსახურებრივი პოზიცია
- ▶ რატომ შეუერთდა პროგრამას?
- ▶ რა მიიღო პროგრამიდან?
- ▶ რა სახის ზეგავლენა მოახდინა პროგრამამ მის კარიერაზე?

ჩანართი: როგორ გავზარდოთ გამომხაურებების მასშტაბები და როგორ განვიხილოთ კონკრეტული მაგალითები? მოითხოვეთ შემდეგი ინფორმაცია:

- ▶ სახელი, გვარი
- ▶ სამსახურებრივი პოზიცია
- ▶ კარიერული გზის აღწერა
- ▶ რატომ შეუერთდა პროგრამას?
- ▶ რა მიიღო პროგრამიდან?
- ▶ რა ისწავლა?
- ▶ რა უნარები და ცოდნა გადაეცა?
- ▶ როგორ იმოქმედა პროგრამამ მის კარიერაზე?
- ▶ როგორი იქნება შემდგომი ნაბიჯები?

მენტორობის
მდგრადობის
უზრუნველყოფა



6. მენტორობის მდგრადობის უზრუნველყოფა

6.1 როგორ შეიძლება მენტორობის პროგრამის კურსდამთავრებულთა შესაძლებლობების საუკეთესოდ გამოყენება?

მენტორობის პროგრამის კურსდამთავრებულები ის ადამიანები არიან, რომლებსაც თქვენი მომავალი პროგრამების წარმატებაში ძალიან დიდი როლი ენიჭებათ. პროგრამის კურსდამთავრებულები თქვენი კომპანიის მენტორობის პროგრამის „ელჩები“ გახდებიან, ამიტომ პროგრამით მათ კმაყოფილებას უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს. ყურადღებით მოუსმინეთ მენტორებსა და შეგირდებს, მათგან მიღებული ინფორმაცია კი სამომავლო პროგრამების გასაუმჯობესებლად გამოიყენეთ.

მენტორობის პროგრამის კურსდამთავრებულებს პროგრამის პროპაგანდისა და ახალი წევრების მოზიდვისკენ მოუწოდეთ. მათ შეუძლიათ, საკუთარი გამოცდილების შესახებ პრეზენტაცია მენტორობის პროგრამასთან დაკავშირებულ საინფორმაციო ღონისძიებებზე გააკეთონ და მას რეკომენდაცია გაუწიონ. ამას გარდა, შესაძლებელია ისეთი სისტემის დანერგვაც, როცა კურსდამთავრებული მენტორობის ბენეფიციარები მენტორობის მომავალ პროგრამებში მენტორებად ჩაერთვებიან.

შეიძლება, პროგრამის კურსდამთავრებულები მომავალი მონაწილეების ტრენინგებადც მოიწვიონ. ეს პროფესიული განვითარების თვალსაზრისით შესანიშნავი საქმიანობაა, განსაკუთრებით კი მენტორობის ბენეფიციარებისთვის. „ე“ დანართში მოცემულია ტრენინგთა ერთდღიანი ტრენინგის დღის წესრიგის სამუშაო ვერსია.

6.2 მენტორობა გაუწიეთ მომავალი თაობის ლიდერებს

მენტორობის პროგრამა პროფესიული განვითარების შესაძლებლობაა და არა - კარიერული წინსვლის ინსტრუმენტი. მენტორობის პროგრამაში მონაწილეობა დანაწილების გარანტია არ არის.

მენტორობის პროგრამაში თქვენი თანამშრომლების მონაწილეობა და მათი გამოცდილება ორგანიზაციის დონეზე სათანადოდ წარმოაჩინეთ, რათა მენტორობას ყველა თანამშრომელი პროფესიული განვითარების შესაძლებლობად აღიქვამდეს და პროგრამის მონაწილეების დაფასება თუ აღიარება ხდებოდეს.

მენტორობის პროგრამა საქმიანობის მართვაში ახალი უნარების შეძენის ან ადამიანის ამჟამინდელი მდგომარეობის ცვლილებების ინდიკატორადაც გამოდგება. მაგალითად, შეიძლება, მენტორობის ბენეფიციარებს პროგრამა ლიდერის როლის შესრულებაში ან ისეთი ახალი უნარების შეძენაში დაეხმაროს, როგორებიცაა საჯარო გამოსვლა ან ღონისძიებების ორგანიზება. მნიშვნელოვანია, ასეთი ფაქტების დაფიქსირება ახლად შეძენილი უნარების კონკრეტული მაგალითების სახით მოხდეს.

შეიძლება, მომავალი ლიდერების გამოვლენის მიზნით, კომპანიებმა მენტორობის პროგრამის მონაწილეთა მონიტორინგი მოინდომონ. ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურის მენეჯერებმა კი ნიჭიერი თანამშრომლები მენტორობის პროგრამაში მონაწილეობის მისაღებად შეარჩიონ და ამით გარკვეულ სფეროებში მათი უნარების განვითარებას შეუწყონ ხელი.

ბიბლიოგრაფია

- Allen, T. Eby L, Poteet M, Lentz E, Lima L. (2004) Career benefits associated with mentoring for protégé: a meta-analysis. *The Journal of applied psychology* 89(1): 127-136 March 2004.
- Bertolucci, D. (2006) *Your Best Life*. Hodder, Sydney.
- Bramord, S. G, Harkers, D. A. St George, M. R. (1998) *A Curriculum for Training, Guide for Administrator*, University Of Washington, Washington.
- Cheryl (2014) *Women CEOs of the S&P 500*. იხილეთ შემდეგ მისამართზე: <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-sp-500>
- Clawson, J. and Kram, K. (1983) *Managing Cross Gender Mentoring*, *Business Horizons*, 27, 1983.
- Connor M. and Pokora J. (2012) *Coaching and Mentoring at Work*. Second edition, McGraw: Berkshire.
- Downey, M. (1999) *Effective Coaching*, Orion Business, Great Britain.
- Ghosh, R. Reio, T. Career Benefits Associated with Mentoring for Mentors: A Meta-Analysis, *Journal of Vocational Behavior* Volume 83, Issue 1, August 2013, Pages 106-116.
- Global Entrepreneurship Monitor (2017) *GEM 2016/2017 Women's Entrepreneurship Report*. Women's Entrepreneurship Report. <https://www.gemconsortium.org/report/49860>
- Heuss-Kolleg, T. H. (2012) *Mentoring Handbook*. Mit Ost Editionen: Berlin.
- Hurley, A. E. (1996) Challenges in cross-gender mentoring relationships: psychological intimacy, myths, rumours, innuendoes and sexual harassment. *Leadership & Organisation Development Journal*, Catholic University of America, Washington District of Columbia.
- Jones, P. L. (1982) *Mentors and Proteges: How To Establish Strength And Get The Most From A Mentor Protégée Relationship*, Arbor house.
- Kline, N. (1999) *Time to Think – Listening to ignite the human mind*, Ward Lock, London.
- Kram, K, (1973) *Phases of the Mentoring*, *Academy of Management Journal*, 26, 1973.
- Landsberg, M. (2003) *Tao of Coaching*, Profile Books, London.
- McKinsey & Company (2015) *The Power of Parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth*. იხილეთ მისამართზე: https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/How%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/MGI%20Power%20of%20parity_Full%20report_September%202015.ashx
- Meyer, P. (2007) *The Wheel of Life*, Davies-Black Publishing, Mountain View.
- Murray, M. and Owen, M. (1991) *Beyond the Myths and Magic of Mentoring*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco.
- National Center for Women & Information Technology (2011), *Evaluating a Mentoring Program: Guide*. იხილეთ შემდეგ მისამართზე: https://www.ncwit.org/sites/default/files/resources/evaluatingmentoringprogramguide_web.pdf
- საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური (2011) ანგარიში „ქალი და კაცი საქართველოში“. იხილეთ შემდეგ მისამართზე: <https://www.geostat.ge/media/21014/Woman-and-Man-in-Georgia-2011.pdf>
- O'Connor J. and Lages, A. (2004) *Coaching with NLP*, Element, London.
- Olson, G. and Ashton-Jones, E. (1992) *Doing Gender: (EN)gendering Academic Mentoring*. *Journal of Education*.
- Phillips-Jones, L. (1998) *The Mentoring Program Coordinator Guide – How to Plan & Conduct A Successful Program*, CCC/The Mentoring Group, California.
- Rock, D. (2006) *Quiet Leadership*, Collins, New York.
- Rolfie, A. (2012) *Mentoring Works*. Synergetic People Development Pty: Sydney.
- Ruzicka, F. B. Berard, P. and Huppertz, N. (1988) *Guide For Planning, Implementing & Evaluating A Mentoring Program*, MA: Women's Educational Equity Act Publishing Centre, Newton.
- Ruzicka, F. B. Berard, P. Steward, J. and D'Angelo, G. (1988) *Together Communicating Interpersonally*, 3rd ed. Random Press, New York.
- Skiffington, S. and Zeus, P. (2002) *Behavioral Coaching*, McGraw-Hill, Sydney.
- Thomas, L. (1998) *The Portable Coach*, Scribner, New York.

Whitmore, J. (1992) *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey, London.

Whitworth, L. Kimsey-House, K. Kimsey-House K. and Sandahl, P. (2007) *Co-active Coaching, New Skills or Coaching People Toward Success in Work and Life*, Davies-Black Publishing, Mountain View, California.

გაეროს განვითარების პროგრამა (2013), „საზოგადოებრივი დამოკიდებულებები გენდერულ თანასწორობაზე პოლიტიკასა და ბიზნესში“; გვ. 42. იხილეთ შემდეგ მისამართზე: https://www.undp.org/content/dam/georgia/docs/publications/GE_UNDP_Gender_Research_ENG.pdf

გაეროს ქალთა ორგანიზაცია (2018) „დაპირებების რეალობად ქცევა: გენდერული თანასწორობა მდგრადი განვითარების 2030 წლის დღის წესრიგში“. იხილეთ შემდეგ მისამართზე: <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/2/gender-equality-in-the-2030-agenda-for-sustainable-development-2018#view>

გაეროს ქალთა ორგანიზაცია (2018a), ანგარიში „ქალთა დაბალი ეკონომიკური აქტიურობა და არაფორმალურ სექტორში ჩართულობა საქართველოში“. იხილეთ შემდეგ მისამართზე: <https://georgia.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/12/womens-economic-inactivity-and-engagement-in-the-informal-sector-in-georgia>

გაეროს ქალთა ორგანიზაცია, ევროკავშირი და საქსტატი (2017), ქალთა მიმართ ძალადობის ეროვნული კვლევა საქართველოში. იხილეთ მისამართზე: https://www2.unwomen.org/-/media/field_office_georgia/attachments/publications/2018/national_study_on_violence_against_women_2017.pdf?la=en&vs=2932

Zachary, L. J. (2005) *Creating a Mentoring Culture*. John Wiley and Sons Inc: San Francisco.

დანართები

ა. კონკრეტული მაგალითის განხილვა

მენტორობის პროგრამები რესურსებს მოითხოვს. ქვემოთ მოცემული მაგალითის მოკლე ანალიზი დაგეხმარებათ, ხელმძღვანელები პროგრამის ხელშეწყობის მნიშვნელობაში დაარწმუნოთ.

სატიტულო ფურცელი: კომპანიის ლოგო, დასახელება, მომზადებულია (ვისთვის), ვის მიერაა მომზადებული, თარიღი.

რეზიუმე: რას სთავაზობთ? რას ითხოვთ? ვის მოუტანს იგი სარგებელს? როგორ უკავშირდება პროგრამა ორგანიზაციის მიზნებს?

მენტორობის პროგრამის მიზანი

ვის მოემსახურება მენტორობის პროგრამა?

ვისზე მოახდენს იგი გავლენას? (ქალებზე? კაცებზე? საწყისი რგოლის თანამშრომლებზე? საშუალო რგოლის მენეჯერებზე? გარკვეული ტიპის დეპარტამენტებზე?)

რა ზემოქმედების განხორციელებას აპირებთ? (თანამშრომელთა შენარჩუნების გაუმჯობესება, თანამშრომელთა შრომის ეფექტიანობის მომატება, ლიდერების შემდგომი თაობის გაზრდა, ორგანიზაციის კულტურის შეცვლის ხელშეწყობა)

ვის ჩართვას საჭიროებს პროგრამა?

რა რესურსებია საჭირო?

როგორია ბიუჯეტი? (თანამშრომელთა დროის, ერთი დღის ტრენინგისთვის გამოყოფილი ოთახისა და კვების, საკონსულტაციო კომიტეტის კვების, საწყისი საორიენტაციო შეხვედრის ხარჯებისა და ა.შ. ჩათვლით)

როგორია პროგრამის მოცულობა მისი ხანგრძლივობის თვალსაზრისით, რა პერიოდი დასჭირდება საპილოტე პროექტს (მაგალითად, ორი ჯგუფი 1 წლის განმავლობაში)

ბიზნესის რომელ მიზნებს აკმაყოფილებს პროგრამა?

როგორია მისი წარმატების მარკეტინგული გეგმა?

ბ. მენტორობის საჭიროებათა შეფასება

ქვემოთ მოცემულია კითხვებისა და ფორმატის ნიმუში მენტორობის ოფიციალური პროგრამის საჭიროებათა შეფასებისთვის. საჭიროებათა შეფასება შესაძლებელია მიზნობრივ ჯუფებში კვლევებით, თანამშრომლებთან ოფიციალური გასაუბრებებით ან ნებისმიერი იმ მეთოდით, რომელიც თქვენი ორგანიზაციისთვისაა მისაღები. საჭიროებათა შეფასება პროგრამის ოპტიმალური ტიპის განსაზღვრაში, მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების ჩართულობის საუკეთესო გზის გამოვლენასა და მოსალოდნელი შედეგების მკაფიო სურათის შექმნაში დაგეხმარებათ.

საჭიროებათა შეფასების მონაწილე შეიძლება, იყოს ნებისმიერი პირი, რომელიც ამ პროგრამისგან სარგებელს იღებს: პოტენციური მენტორი, მენტორობის ბენეფიციარი, ადამიანური რესურსებისა და ხელმძღვანელობის წარმომადგენელი.

თარიღი:
მოდერატორი 1:
მოდერატორი 2:
მონაწილეთა რაოდენობა:
დრო:
ადგილმდებარეობა:

მოკუსჯგუფისთვის დასასმელი სავარაუდო კითხვები:

1. რა ასოციაციას იწვევს თქვენში სიტყვები „მენტორი“ და „მენტორობა“? (ჩამონერეთ საპრეზენტაციო ფურცლებზე)
2. როგორია მენტორის როლი? შეგიძლიათ მენტორის ძირითადი მოვალეობების განმარტება?
3. რა ცოდნის/გამოცდილების მიღებას ისურვებდით მენტორობის პროგრამის დახმარებით თქვენი ცოდნის ხარვეზების შესავსებად?
4. თუ თქვენი მენტორობის ბენეფიციარები დახმარების მიღებას ცდილობენ, როგორი იქნებოდა ეს დახმარება?
5. გახსოვთ თუ არა თქვენი ორგანიზაციის მიერ მენტორობის ბენეფიციარების განვითარებისთვის განხორციელებული რაიმე ქმედება?
6. რისთვის სჭირდებათ ორგანიზაციებს მენტორის/მენტორობის პროგრამა? რით შეუძლია მენტორს დახმარება?
7. რომელ დეპარტამენტებს სჭირდებათ მენტორის ჩართვა?
8. რა სავარაუდო შიდა თუ გარე წინააღმდეგობები არსებობს მენტორობის პროგრამის განხორციელებისას?
9. რა ძლიერი მხარეები აქვს კომპანიის ამჟამინდელ საქმიანობას მენტორობის ბენეფიციარების განვითარების მხარდაჭერის თვალსაზრისით?
10. რა სუსტი მხარეები აქვს კომპანიის ამჟამინდელ საქმიანობას მენტორობის ბენეფიციარების განვითარების მხარდაჭერის თვალსაზრისით?
11. როგორ ფიქრობთ, რა ნაკლოვანებას გამოასწორებს მენტორობის პროგრამა ორგანიზაციაში?
12. როგორ იმოქმედებს მენტორობა მენტორობის ბენეფიციარების ცხოვრებასა და კარიერაზე?
13. იდეალური სისტემის დანერგვის შესაძლებლობა რომ გქონდეთ, თქვენი აზრით, რა იქნებოდა მენტორობის პროგრამის ძირითადი ნიშნები და მახასიათებლები?
14. ორგანიზაციული კულტურიდან გამომდინარე, რა საკითხებზე, მიზნებსა და საჭიროებებზე უნდა გამახვილდეს ყურადღება მენტორობის პროგრამაში?
15. რისი მიღწევის იმედი გაქვთ მენტორობის პროგრამის დახმარებით? რას გულისხმობს წარმატება?

გ. მენტორობის ძირითადი უნარები

მენტორობის ძირითადი უნარები, რომლებიც წინამდებარე თავშია აღწერილი, მოიცავს მოსმენას, შეკითხვების დასმას, ურთიერთობისა თუ ნდობის ჩამოყალიბებას და GROW მოდელის გამოყენებას.⁴⁰ მენტორობის ძირითადი უნარებს მენტორის კომუნიკაციის ხარისხის ასამაღლებლად არსებითი მნიშვნელობა აქვს.

დამაჯერებელი საუბრის წარმართვისთვის კარგი მენტორს შემდეგი ძირითადი უნარები სჭირდება:

1. აქტიური მოსმენა;
2. შინაარსობრივი კითხვების დასმა;
3. ურთიერთგაგებისა და ნდობის ჩამოყალიბება;
4. GROW მოდელის გამოყენება.

1. მოსმენის უნარების მნიშვნელობა

მოსმენასა და გაგონებას შორის მნიშვნელოვანი განსხვავებაა. გაგონება ფიზიკური პროცესია: ნათქვამს ყურები შეიგრძნობენ და შემდეგ მას ტვინს გადასცემენ. მაგალითად, ხმამაღალი, მოულოდნელი ან უცნობი ბგერა ჩვენს ყურადღებას იპყრობს.

მოსმენა კი გულისხმობს „ინტერპრეტაციულ პროცესს“, რომელიც ყურის მიერ გაგონილთანაა დაკავშირებული. მოსმენა ყურადღებას, განმარტებასა და გააზრებას ნიშნავს. სხვა ადამიანის მოსმენას დრო და ძალისხმევა სჭირდება. სამსახურში ჩვენ ბრძანებას მითითების გააზრების მიზნით ვუსმენთ, ვიღებთ ახალ ინფორმაციას, ვიგებთ ცვლილებებს პროცედურებში და ურთიერთობებს ვამყარებთ სხვა ადამიანებთან.

კარგად მოსმენის შედეგები

მოსმენის უნარობას ხშირად ადამიანებს შორის ურთიერთობაში ნომერ პირველ პრობლემად მოიხსენიებენ. მოსმენის უპირველესი მიზანი

მეორე ადამიანის შეხედულების კარგად გააზრებაა, გაგება, თუ რას ფიქრობს და გრძნობს ის, როგორ ხედავს თავის სამყაროს. ეს პროცესი მოიცავს ჩვენი კრიტიკის უნარების გამოყენებას, მოცემულ ამბავთან დაკავშირებული საკითხებისა და თემების გახსენებას, სათანადო, მასტიმულირებელი კითხვების დასმასა და გარკვეულ დასკვნებამდე მისვლას.

ზოგიერთი სარგებელი:

- ადამიანები გრძნობენ, რომ მათ უგებენ და აფასებენ. ისინი უფრო იხსენებენ და მზად არიან ინფორმაციის გასამჟღავნებლად. შედეგად კი, იზოგება დრო, რომელიც საკითხის გაგებისთვის, მოქმედებისთვის ან, უბრალოდ, სიტუაციის განტვირთვისთვისაა საჭირო;
- ადამიანები გრძნობენ, რომ მათ საკუთარი აზრების გამოთქმისა და გრძნობების უფრო აშკარად გამჟღავნების საშუალება მიეცათ. ამ შეგრძნებას უფრო მეტ გახსნილობამდე, პრობლემის გადაჭრის მეტ შესაძლებლობებამდე და შემოქმედებით აზროვნებამდე მივყავართ;
- თქვენ მიიღებთ სასარგებლო და ამომწურავ ინფორმაციას, რომელიც მენტორობის პროცესის მასშტაბს გაზრდის.

მოსმენის დონეების გაგება

მოსმენა, შეიძლება, გავიგოთ როგორც „მდგომარეობა“. კარგი მსმენელის გაცნობიერებისთვის, მოსმენის სხვადასხვა დონე უნდა განვიხილოთ. ქვემოთ მოცემულია მოსმენის ზოგიერთი განსხვავებული გზა:

მოუთმენელი მოსმენა

მოუთმენელი მსმენელი მოლაპარაკეს დროს არ აძლევს. ის ფიქრობს, რომ უკვე იცის, რა უნდა თქვან სხვებმა ან სურს, მისი ხმა გადამწყვეტი იყოს. აქედან გამომდინარე, ნაადრევი გადაწყვეტილება გამოაქვს და მოსაუბრეს სიტყვას მუდმივად აწყვეტინებს.

ცუდი მოსმენა

ცუდი მსმენელს მხოლოდ სიტყვები ესმის. ამ პროცესს მშვენივრად გამოხატავს გამოთქმა: „ერთ ყურში შეუშვი და მეორედან გამოუშვი“.

⁴⁰ ინფორმაცია აღებულია შემდეგი წყაროებიდან: დ. ბერტოლუჩი (2006), „თქვენი საუკეთესო ცხოვრება“, Hodder, სიდნეი (Bertolucci, D. (2006) Your Best Life, Hodder, Sydney). ნ. კლაინი (1999), „ფიქრის დრო - მოსმენა ადამიანის გონების პროვოცირების მიზნით“, Ward Lock, ლონდონი (Kline, N. (1999) Time to Think – Listening to ignite the human mind, Ward Lock, London).

აქტიური მოსმენა

აქტიური მსმენელი ყურადღებიანია და მთლიანად ჩართულია საუბარში. ის ინტერესს ამჟღავნებს და საუბრის შინაარსს არ ჩამორჩება, სვამს კითხვებს და არკვევს საკითხებს, რომლებიც აზრის წვდომაში ეხმარება.

ქვეცნობიერი მოსმენა

ქვეცნობიერ მსმენელს შეუძლია იგრძნოს, რა არ ითქვა და საუბრის არსი ქვეცნობიერად გაიაზროს.

ემპათიური მოსმენა

ემპათიური მსმენელი თემის გაგებას მოსაუბრის თვალთახედვიდან ცდილობს. ის დაფიქრების გამოხატველ ისეთ გამოთქმებს იყენებს, როგორებიცაა „შენ გრძნობ, რომ...“, „შენ ფიქრობ, რომ...“ და მოსაუბრის სიტყვებს მიღმა გაცილებით ღრმა ემოციას ხედავს.

პოზიტიური მოსმენა

პოზიტიური მსმენელი საუბრისას მოსაუბრის ნახალისებას ცდილობს, მის მხარდამჭერ გამოთქმებს იყენებს, გამამხნეველ ბგერებს გამოსცემს და სხეულის ენითაც იგივე ადასტურებს. ის აღიარებს წარმატებას და აფასებს მას, მოსაუბრეს კი მოტივაციასა და აღმაფრენის გრძნობას გადასცემს.

როგორ ყალიბდება კარგი მსმენელი?

წიგნის „ფიქრის დრო“ ავტორი ნენსი კლაინი ამბობს, რომ „ადამიანებისთვის დიდი ყურადღების დათმობა მათ უფრო გონიერებს ხდის. დაუდევრად მოსმენის შედეგად კი, მოსაუბრე ბორძიკს იწყებს და თავს სულელურ მდგომარეობაში გრძნობს. თქვენი ყურადღება და მოსმენის უნარი ძალიან მნიშვნელოვანია.“

ყურადღება, ენერჯია და ფოკუსირება, რომელსაც თქვენ თქვენს მენტორობის ბენეფიციარს სთავაზობთ, საკითხების ეფექტიანად და ნაკლები ძალისხმევით გადაჭრაში დაგეხმარებათ. ეს საკუთარ ძალებში მენტორობის ბენეფიციარების თავდაჯერებასა და რწმენას ზრდის, თანაც, მათ საკითხების უფრო მკაფიოდ ჩამოყალიბებაშიც უწყობს ხელს. კარგად მოსმენა კომუნიკაციის როგორც ვერბალური, ისე არავერბალური ფორმებისგან შედგება.

10 გზა, რათა კარგი მსმენელი გახდეთ

1. გამოავლინეთ ნამდვილი ინტერესი და მონაწილეობა.

მოახდინეთ თქვენი ენერჯიის კონცენტრაცია მოსმენაზე. რაც უფრო დაინტერესებული და ფოკუსირებული იქნებით, მით უფრო დაინტერესებული და აქტიური იქნება თქვენი მენტორობის ბენეფიციარიც;

2. მინიმუმამდე დაიყვანეთ ყურადღების გაფანტვა.

შექმენით ისეთი გარემო, რომელიც ორივეს მაქსიმალური ფოკუსირების საშუალებას მოგცემთ და ყურადღების გაფანტვას მინიმუმამდე შეამცირებს. თუ იცით, რომ სესიისას საუბრის შეწყვეტა აუცილებლად მოგიწევთ, ამის შესახებ მენტორობის ბენეფიციარი სესიის დაწყებამდე გააფრთხილეთ;

3. იყავით მშვიდი და ნუ შეანყვეტინებთ მენტორობის ბენეფიციარს ლაპარაკს.

მენტორობის ბენეფიციარს საკუთარი სათქმელის დასრულების საშუალება მიეცით. გახსოვდეთ, რომ აზრების თავმოყრისთვის მას გარკვეული დრო სჭირდება. შეიძლება, საუბრისას პაუზები ძალიან გამოსადეგი აღმოჩნდეს. მიეცით მას დაყოვნებისა და აზრების მოკრების შესაძლებლობა;

4. მიჰყევით მოსაუბრის აზრის დინებას.

მთელი ყურადღებით მოეკიდეთ მენტორობის ბენეფიციარის იდეებს და იფიქრეთ არა მხოლოდ მის ნათქვამზე, არამედ იმაზეც, რასაც ის არ ამბობს. როცა მთლიანად მენტორობის ბენეფიციარის იდეებზე ხართ ფოკუსირებული, თქვენი ყურადღებაც ნაკლებად იფანტება;

5. მკაფიოდ ჩამოაყალიბეთ თქვენი საპასუხო რეაგირება და დაანახეთ მენტორობის ბენეფიციარს, რომ უსმენთ.

ამის გამოხატვა, როგორც წესი, შეგიძლიათ დათანხმებით (მაგალითად, „მესმის“, „გასაგებია“, „აჰ-აჰ“, „მმმ“), გამხნეებითა (მაგალითად, „გააგრძელე“, „შემდეგ?“, „მეტი მომიყევი ამის შესახებ“ და სხვა.) და ისეთი არავერბალური ნიშნით, როგორცაა თავის დაქნევა;

6. განსაზღვრეთ მთავარი საკითხი.

გონებაში გამოყავით ძირითადი საკითხები, შეაჯამეთ და მკაფიოდ გაიაზრეთ, თუ რის თქმას ცდილობს რეალურად თქვენი მენტორობის ბენეფიციარი;

7. მოერიდეთ იარლიყებს, განსჯასა თუ შეფასებას.

მნიშვნელოვანია მთლიანი ამბის მოსმენა, რადგან ის, რაც შეიძლება, თხრობის დასაწყისში სრულიად აშკარა მოგეჩვენოთ, მოსალოდნელია, მისი დასრულებისას აბსოლუტურად განსხვავებული აღმოჩნდეს. ეცადეთ, გაიგოთ, რასაც მენტორობის ბენეფიციარი ამბობს;

8. გააკეთეთ ჩანაწერები, თუკი ამით მენტორობის ბენეფიციარს ხელს არ შეუშლით და ყურადღებას არ გაუფანტავთ.

ის იგრძნობს, რომ თქვენ მას სერიოზულად ეკიდებით, თქვენ კი ჩანაწერები საუბრის შინაარსის დამახსოვრებაში დაგეხმარებათ და მათში გადმოცემულ აზრებს მომავალ შეხვედრებებზე უკეთ გაიხსენებთ;

9. გააანალიზეთ გაგონილი და დაუფიქრდით მას.

შეგიძლიათ, მსჯელობისას ადამიანის განმანათქვამში სიტყვები შეცვალოთ და მისი პარაფრაზირება მოახდინოთ. თუმცა, მანამდე დარწმუნდით, რამდენად სწორად გაიგეთ მისი ნათქვამი და დააზუსტეთ ის, რისთვისაც კითხვები უნდა დასვათ, ან, უბრალოდ, ნათქვამს თქვენეული ინტერპრეტაცია მიანიჭეთ. ამით მსმენელი მიხვდება, რომ მისი გზავნილი მიღებულია;

10. ბოლოს საუბრის ძირითადი საკითხები შეაჯამეთ.

შეჯამება საშუალებას მოგცემთ, ბენეფიციართან ერთად შეამოწმოთ, სწორად გაიგეთ თუ არა მისი ნათქვამი, ხოლო მისთვის ეს საკითხების დაზუსტების შესაძლებლობა იქნება. ზოგჯერ დაზუსტება მენტორობის ბენეფიციარისთვისაც ისევე სასარგებლოა, როგორც თქვენთვის. კარგია, თუ მენტორობის ბენეფიციარს ნათქვამის შეჯამებას სთხოვთ. ეს მას ძირითად საკითხებზე ყურადღების გამახვილებასა და ამ უნარის ჩამოყალიბებაში დაეხმარება.

კარგად მოსმენის უნარები

კარგად მოსმენის უნარი ფასდაუდებელია და იგი მენტორობის სესიის ფარგლებს გარეთაც გამოგადგებათ. ეცადეთ, ეს უნარი თქვენს ყოველდღიურობაში ჩართოთ: მაგალითად, თანამშრომლების მართვისას, გუნდის შეხვედრის ხელმძღვანელობისას, თქვენს შვილებთან, მეგობრებთან, განსაკუთრებით კი მშობლებთან საუბრისას.

ასევე, ყურადღება მიაქციეთ მოსმენასთან დაკავშირებულ თქვენს ქცევას და გაიაზრეთ, ნამდვილად უსმენენ სხვები მოსაუბრეს, თუ - არა.

კარგი მსმენელი:

- ამჟღავნებს ნამდვილ ინტერესსა და მონაწილეობას;
- მინიმუმამდე დაჰყავს ყურადღების გაფანტულობას;
- მომთმენია და მოსაუბრეს სიტყვას არ აწყვეტინებს;
- მიჰყვება მოსაუბრის აზრების დინებას;
- ახდენს მკაფიო საპასუხო რეაგირებას და აჩვენებს მოსაუბრეს, რომ უსმენს მას;
- ადგენს ძირითად საკითხებს;
- ერიდება შეფასებას ამბის თხრობის დასრულებამდე;
- მოსაზრებების დასამახსოვრებლად აკეთებს ჩანაწერებს;
- აანალიზებს და უბრუნდება ნათქვამს;
- საუბრის ბოლოს ძირითად საკითხებს აჯამებს;
- ამჩნევს საუბრის ინტონაციას, ვინაიდან მნიშვნელობა აქვს არა მხოლოდ იმას, რა ითქვა, არამედ - როგორ ითქვა;
- ინარჩუნებს თვალებით კონტაქტს ნათქვამის მიღებისა და მეგობრული დამოკიდებულების გამოსახატად;
- აკონტროლებს საკუთარი სახის გამომეტყველებას;
- ჯდება გახსნილ პოზიციაში: არ გადაიჭვარედინებს ხელებს ან ფეხებს;
- მინიმუმამდე დაჰყავს მოძრაობა და ხელით საგნებით თამაში;
- იყენებს „3 წამის წესს“, ანუ სამწამიან პაუზას გააზრებისთვის.

2. შინაარსობრივი კითხვები

კითხვების დასმა და პასუხების გაცემა

როდესაც ადამიანი თქვენთან პრობლემით მოდის, მოქმედებას იწყებს თქვენი ბუნებრივი ინსტინქტი: დაეხმაროთ მას და გადაწყვეტილი პრობლემა. ის ხომ სწორედ ამიტომ მოვიდა პირველად თქვენთან! თუმცა, შეიძლება, არ ამიტომ.

აუცილებელი არ არის, თქვენი პასუხი მაინცდამაინც მართებული იყოს. უბრალოდ, ჩვენ ყველანი უკეთესად ვმუშაობთ, როცა გვყავს ისეთი ადამიანი, რომელიც ჩვენი ფიქრების სიტყვებით გამოხატვის საშუალებას გვაძლევს, საკითხის გამოკვეთასა და პასუხების პოვნაში გვეხმარება.

მენტორობის მეცადინეობაზე დასწრებისას გახსნილი გონების შენარჩუნება, უფრო ფართო სურათსა და განსახილველ საკითხებზე ფოკუსირებაა მნიშვნელოვანი. მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლოა, თქვენ ასეთი სიტუაცია უკვე გამოცდილი გაქვთ ან იმავე პრობლემაზე გიმუშავიათ, მაინც შორს ხართ მენტორობის ბენეფიციარის მიერ განცდილი სირთულეებისგან.

მნიშვნელოვანია, რომ თქვენ, როგორც მენტორმა, მენტორობის ბენეფიციარი მიიყვანოთ სიტუაციამდე, როცა ის პასუხებს თავად იპოვის და თქვენს მითითებებს მათი გაფართოებისთვის გამოიყენებს.

თავდაპირველად შინაარსობრივი კითხვები დაუსვით. ადამიანები უკეთესად სწავლობენ და ვითარდებიან, როცა პასუხებს თავადვე აღმოაჩენენ. თუმცა, კრიტიკულ მომენტში ან მნიშვნელოვანი საკითხის განხილვისას შესაძლოა, მათი კონსულტანტი ან მასწავლებელიც კი გახდეთ. ვიდრე მენტორობის ბენეფიციარებს რაიმეს ურჩევდეთ ან ასწავლიდეთ, ჯერ მათგან ნებართვა ითხოვეთ. შემდეგ კი იმ ცოდნის გაზიარება შეგიძლიათ, რაც მენტორობის ბენეფიციარების სიტუაციისთვისაა შესაფერისი. ჰკითხეთ, დაეხმარება თუ არა თქვენი ნათქვამი მათ და როგორ გამოიყენებენ ისინი ამ ახალ ცოდნას?

როდის არის კითხვა კარგი?

ყოველდღიურ საუბრებში კითხვებს ჩვენთვის საჭირო ინფორმაციის მისაღებად ვიყენებთ.

კითხვის დასმა მენტორულ გარემოში დამოკიდებულია იმაზე, თუ რისი სწავლა, გაგება ან რაზე დაკვირვება შეუძლია მენტორობის ბენეფიციარს არსებულ საკითხთან მიმართებაში, თანაც, მნიშვნელოვანია პასუხი მისთვის გასაგები გახდეს, გადაწყვეტილების ფორმულირება კი - შესაძლებელი.

მენტორობის ბენეფიციარისთვის კითხვის დასმისას გახსოვდეთ:

კითხვა მარტივი ფორმით ჩამოაყალიბეთ

თითო კითხვაში ჩადეთ მხოლოდ ერთი აზრი, გამოიყენეთ მარტივი ენა და მოკლედ გამოხატეთ თქვენი შეხედულება. ერთ ჯერზე ყოველთვის ერთი კითხვა დასვით.

პაუზა

მიეცით მეორე ადამიანს კითხვის გააზრებისა და პასუხის გაცემის საშუალება. ზოგჯერ კითხვას ბევრი ფიქრის გაჩენა ან უკვე არსებული ცოდნის ეჭვქვეშ დაყენება შეუძლია. ამას გარდა, შესაძლებელია, მენტორობის ბენეფიციარს ამაზე არასდროს უფიქრია და პასუხის გაცემამდე დაფიქრება სჭირდება.

დაეხმარეთ მენტორობის ბენეფიციარს

შეიძლება, ზოგჯერ კითხვის გამეორება ან პერიფრაზირება, ან სულაც მასთან დაკავშირებული ინფორმაციის გახსენება დაგჭირდეთ.

გამოიყენეთ ღია კითხვები

ღია კითხვები შეგიძლევს მეტი ინფორმაციის მოწოდებისა და პასუხის კვლევის საშუალებას აძლევს. დახურული კითხვები კი, როგორც წესი, ერთსიტყვიან პასუხებს მოითხოვს და ამით მენტორობის ბენეფიციარების აზროვნებას ზღუდავს.

გახსოვდეთ, რომ არასწორი პასუხები არ არსებობს

ზოგიერთი რამ შეგიძლევს ჯერ კიდევ სასწავლო აქვთ. იყავით მგრძობიარე და კონსტრუქციული. დასვით სხვადასხვა კითხვა, რათა მათ განსხვავებულად იფიქრონ.

კითხვების ტიპები

კითხვების აგება სხვადასხვანაირადაა შესაძლებელი. სხვადასხვა ტიპის კითხვებს აზროვნების სხვადასხვა გზით წარმართვა და სხვადასხვა

პასუხის გამონვევა შეუძლია. ქვემოთ მოცემულია ზოგიერთი ტიპის კითხვები:

დახურული კითხვა

დახურული კითხვის მიზანია, პასუხად მხოლოდ „დიახ“ ან „არა“ მიიღოს. კითხვების ეს ტიპი მენტორობის პროცესში დიდად ვერ დაგეხმარებათ:

- „დაესწარით თუ არა მენტორობასთან დაკავშირებულ სემინარს?“
- „გუშინ აქ იყავით?“

ღია კითხვა

ჩვენ კარგად ვიცნობთ „ღია“ კითხვებს. ისინი იწყება სიტყვებით: ვინ, რატომ, რა, სად, როგორ ან როდის და კონკრეტული ინფორმაციის მიღებაში გვეხმარება. თუმცა, ამ უნარის უფრო მეტად განვითარებასაც (გამომძიებელს რომ არ დავემსგავსოთ) შევძლებთ, თუკი ამგვარ კითხვებს ქვემოთ მოცემულის მსგავს ფრაზებს წავუძღვარებთ:

- „ხომ ვერ მეტყვიო ...“
- „წინააღმდეგი ხომ არ იქნებით, გკითხოთ ...“
- „იქნებ გსურთ, ისაუბროთ ... შესახებ“

ინფორმაციის მაძიებელი კითხვები

მენტორული საუბრისას ხშირად ფაქტებისა და შეფასებების შეგროვება ხდება საჭირო. მნიშვნელოვანია თავის შეკავება დაშვებებისა და პრობლემის გადაწყვეტის დაწყებისგან, სანამ არ დარწმუნდებით, რომ სიტუაციის არსი კარგად გესმით. შეიძლება, კითხვები ამგვარად ჩამოაყალიბოთ:

- „რა რეაქცია გქონდათ ამაზე?“
- „რა იღონეთ ამასთან დაკავშირებით?“
- „რა ვარიანტები განიხილეთ?“

წამახალისებელი/გამომცდელი კითხვები

შეგირდებთან დიალოგის ერთ-ერთი უპირატესობა ალტერნატიული შეხედულებების გარკვევაა, რაშიც წამახალისებელი კითხვები დაგეხმარებათ. მაგალითად:

- „რა მიზეზი გაქვთ ამის სათქმელად?“
- „რამ მიგიყვანათ ასეთ დასკვნამდე?“
- „ფიქრობთ, რომ სხვა ადამიანებიც ამ საკითხს ასევე დაინახავენ?“

სამოქმედო კითხვები

მენტორობა მხოლოდ ლაპარაკს არ ნიშნავს. ის ინფორმირებულ გადაწყვეტილებებამდე და მათთან დაკავშირებულ ქმედებებამდე მისვლას

საც გულისხმობს. ქმედების დაგეგმვას კი შემდეგი კითხვებით წაახალისებთ:

- „რისი გაკეთება შეიძლება სიტუაციის გამოსასწორებლად?“
- „როგორ იმოქმედებდით ამის მისაღწევად?“
- „კონკრეტულად რის გაკეთებას გეგმავთ?“

ჰიპოთეტური კითხვები

სცენარების მიხედვით ფიქრი და ლაპარაკი უსაფრთხო გარემოში გავარჯიშების საშუალებას იძლევა, რამაც შეიძლება, უნარების ჩამოსაყალიბებლად დაგეგმილი ღონისძიების რეპეტიციამდე ან როლების გათამაშებამდე მიგვიყვანოს.

- „რას გააკეთებდი, რომ ...?“
- „როგორ გადაწყვეტდი...?“
- „როგორ ფიქრობ, ... რომ ჩაგედინა, რა მოხდებოდა?“

პრიორიტეტული და თანმიმდევრული კითხვები

მიზნები და გეგმები ხშირად ვერ სრულდება, რადგან ადამიანები ან დაბნეულები არიან, ან არ იციან, რით დაიწყონ. თუ დავადგენთ, რა უნდა გაკეთდეს, ან რა თანმიმდევრობით, საშუალება გვექნება, დავალება შესასრულებლად შესაძლებელ ნაწილებად დავყოთ.

- „რას გააკეთებ პირველად?“
- „რა იქნება შემდეგი ნაბიჯი?“
- „არის თუ არა ლოგიკური ის თანმიმდევრობა, რომლის მიხედვითაც მოქმედებას აპირებ?“

დიაგნოსტიკური კითხვები

ამ ტიპის კითხვები დაგეხმარებათ, პრობლემის საფუძველი მოძებნოთ და სიმპტომების მიზეზისგან გამოყოფა შეძლოთ. დაინტერესდით საკითხით და ხელი შეუწყვეთ გამოცდილების წარმოჩენას შემდეგი კითხვებით:

- „როგორ გგონიათ, რა არის მიზეზი, რომ ასე გიპასუხეს?“
- „რა მოხდა უშუალოდ ამ მოვლენის წინ?“
- „სხვა რა ფაქტორები მოქმედებს ამ სიტუაციაზე?“
- „რას ფიქრობთ ამაზე?“

საპროგნოზო კითხვები

შეიძლება, მითითებების არარსებობა გამონვევა აღმოჩნდეს, ზოგჯერ კი სხვა ადამიანის გეგმაში პოტენციური საფრთხეებიც დაინახოთ. მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებისას გაუთვალისწინებელი შედეგები მხედველობაში

აუცილებლად იქონიეთ. რისკების მართვაში კი საპროგნოზო კითხვები დაგეხმარებათ, მაგალითად:

- „რა შედეგი მოჰყვება თქვენს ასეთ ქმედებებს?“
- „რა შეიძლება იყოს ამის შედეგი?“
- „არსებობს რაიმე სხვა მოსალოდნელი შედეგი?“
- „თუ არაფერს იზამ, რა მოხდება?“

კითხვები გაგრძელებით

კრიტიკული აზროვნების უნარი ადამიანის სწავლისა და განვითარების შესაძლებლობას ზრდის. ამ უნარის ჩამოყალიბების ხელშეწყობა კი შემდეგი კითხვებით შეიძლება:

- „რა შედეგი მოჰყვება ...?“
- „რა ისწავლეთ ...-ის შედეგად?“
- „რა დასკვნა გამოიტანეთ ამ შემთხვევიდან?“

განმაზოგადებელი კითხვები

მიმდინარე და წარსული გამოცდილება, თუკი სათანადოდ გავიაზრებთ მას და სასარგებლო დასკვნებსაც გამოვიტანთ, სწავლის მნიშვნელოვანი შესაძლებლობაა. ქვემოთ ჩამოთვლილი კითხვები დაგეხმარებათ, დაფიქრდეთ:

- „არის თუ არა ამ ვითარებაში ისეთი პრინციპები, რომლებსაც სხვა სიტუაციებში გამოიყენებდით?“
- „სხვა დროს რას გააკეთებდით განსხვავებულად?“
- „რითი ჰგავს მოცემული სიტუაცია სხვებს, რომლებიც უკვე გადალახეთ?“

3. როგორ განვამტკიცოთ ურთიერთგაგება და ნდობა?

ნებისმიერ ურთიერთობაში ურთიერთგაგების ჩამოყალიბება ძალიან მნიშვნელოვანია. ეს პროცესი გულისხმობს მენტორობის ბენეფიციართან ურთიერთობის განვითარებას, რაც ერთმანეთის პატივისცემას, ერთმანეთზე ზეგავლენასა და ნდობას ემყარება. ურთიერთგაგება სხვა ადამიანის გაგების, მისი თვალთშეწავის და ნდობის ჩაყენების მცდელობაა.

მენტორობის ბენეფიციართან ურთიერთგაგება წაახალისებს მას და სურვილს გაუჩინოს, უფრო მეტად გაიხსნას თქვენთან, უფრო თამამად გაგი-

ზიაროთ საკუთარი ფიქრები და გრძნობები. ასეთ შემთხვევაში ის მისთვის საინტერესო საკითხების განხილვისას თავს კომფორტულად იგრძნობს, რაც დახმარებას გაგიადვილებთ. თქვენი მენტორობის ბენეფიციარი გაიზრდება და განვითარდება, თქვენ მიმართ კი ნდობისა და მეგობრობის გრძნობა ჩამოყალიბდება.

თუ ადამიანთან საერთოს გამოძებნით, მასთან ურთიერთობის დამყარება უფრო გაგიმართლებათ. ჩვენ უკვე განვიხილეთ ურთიერთგაგების დამყარების ზოგიერთი ტექნიკა:

- კარგად მოსმენის უნარი;
- ეფექტიანი კითხვების დასმა;
- ჩართულობა და მათი საჭიროებების მიმართ ყურადღების გამოჩენა.

თუმცა, მენტორობისას ურთიერთგაგების სხვა ტექნიკებიც არსებობს. მაგალითად, პირისპირ საუბარი, ტელეფონითა თუ ელექტრონული ფოსტით დაკავშირება. ასევე, შეგიძლიათ:

- გამოძებნოთ, რა გაქვთ საერთო და ისაუბროთ მის შესახებ;
- მეტად დაინტერესდეთ მენტორობის ბენეფიციარის პიროვნებით და გაიგოთ მისი ინტერესები;
- შეეცადოთ, მოერგოთ მის ქცევას;
- შეეცადოთ, მოერგოთ სიტყვებს, რომლებსაც ის იყენებს;
- შეეცადოთ, მოერგოთ მის აზროვნებას.

ქცევაზე მორგება

ადამიანებს მათი მსგავსი ადამიანები მოსწონთ. ქცევის მორგებით ურთიერთგაგების ჩამოყალიბება ძალიან ბუნებრივია და ის კარგი ურთიერთობის მქონე ადამიანებშია შესაძლებელი. ადამიანის ქცევაზე მორგება მას უჩინს განცდას, რომ მისი მსგავსი ხარტ, გესმით მისი და ეს, საბოლოო ჯამში, მას დაძაბულობას უხსნის. ქვემოთ ჩამოთვლილია ის ფაქტორები, რომლებსაც ყოველთვის უნდა აქცევდეთ ყურადღებას და ცდილობდეთ მათზე მორგებას. მათ შორისაა:

- ზოგადი პოზა;
- მოძრაობის სისწრაფე;
- თვალთ კონტაქტის სიხშირე;
- მოსაუბრის ლაპარაკის მანერის სისწრაფე;
- მოსაუბრის ხმის სიმაღლე.

სიტყვებზე მორგება

ადამიანების მიერ წარმოთქმული სიტყვები მათ ფიქრებს გამოხატავს, ხოლო ფიქრები - მათ რეალობას. სიტყვების მორგებით ურთიერთგაგების ჩამოყალიბება მიანიშნებს, რომ თქვენ მათ ნამდვილად უსმენთ. ასევე, უჩვენებს მენტორობის ბენეფიციარს, რომ გესმით მისი, რაც მას საკუთარი აზრების ჩამოყალიბებაშიც ეხმარება. ყურადღება მიაქციეთ, თუ რა სიხშირით მიმართავთ ამ ტექნიკას, რათა მენტორობის ბენეფიციარის სიტყვების ძალიან ხშირად გამოყენება „თუთიყუშობას“ არ დაემსგავსოს.

- ყურადღება მიაქციეთ იმ სიტყვებსა თუ ფრაზებს, რომლებსაც ის იყენებს, ასევე - ხმის ინტონაციასა და ფესტიკულაციას;
- საგანგებოდ გაიმეორეთ ძირითადი საკითხები მისი სიტყვების გამოყენებით. შეგიძლიათ, ჩართოთ ფესტიკულაციაც.

აზროვნებაზე მორგება

მენტორობის ბენეფიციარის აზროვნებაზე თქვენი მორგება ურთიერთგაგების ჩამოყალიბების ძალიან ძლიერი ხერხია. თითოეული ჩვენგანის გონებაში სამყარო განსხვავებულად, სხვადასხვა გრძნობის გამოყენებითაა ჩამოყალიბებული. ზოგიერთი ადამიანისთვის აზროვნება გამოსახულებებითაა (ვიზუალურად) წარმოდგენილი, სხვები კი თავიანთ აზრებს გრძნობების (კინესთეტიკა) საფუძველზე იქმნიან. ასევე, არიან ადამიანები, რომლებიც შინაგანი ხმის დახმარებით აზროვნებენ, რაც ან სიტყვებით, ან ბგერებით გამოიხატება. აზროვნებისას ამ ყველაფერს ვიყენებთ, თუმცა ჩვენი ფავორიტი სტილი მაინც გვაქვს.

თქვენი მენტორობის ბენეფიციარის აზროვნების ყველაზე საყვარელ სტილს რომ მოერგოთ, გრძნობაზე დამყარებული მისი საყვარელი სიტყვები გამოიყენეთ. ამ დროს მენტორობის ბენეფიციარს უჩნდება განცდა, რომ თქვენ მისი კარგად გესმით.

ნდობის ჩამოყალიბება

ურთიერთგაგების დამყარებაც ადვილია და - დაკარგვაც. აი, ნდობის მოპოვება კი რთულია, რადგან მას დრო სჭირდება. ნდობის მოსაპოვებლად აუცილებლად გაითვალისწინეთ შემდეგი:

- იყავით ბუნებრივი - უბრალოდ, იყავით ის, რაც ხართ;
- იყავით გულახდილი და თქვენი სიტყვის ერთგული;
- იყავით კომპეტენტური და საკუთარ თავში დარწმუნებული;
- იყავით გულწრფელი და თავაზიანად გამოხატეთ სიმართლე;
- იყავით თანმიმდევრული და თქვენი სიტყვები თქვენს ქმედებებს შეუსაბამეთ;
- იყავით პუნქტუალური, მობილიზებული და საქმისადმი ყურადღებიანი.

ნებართვის თხოვნა

ყოველდღიურ საუბრებში ჩვენს აზრებსა და შეხედულებებს გამოვხატავთ. იგივეს აკეთებს მენტორობის ბენეფიციარიც, ოღონდ - განსხვავებულად. ეს გვიჩენს გრძნობას, რომ ჩვენი არ ესმით, ან არ გვისმენენ, თუმცა ნებართვის თხოვნა:

- გამოხატავს პატივისცემას;
- აყალიბებს ურთიერთგაგებას;
- მინიმუმამდე დაჰყავს დაშვებები;
- აგვარებს პრობლემურ საკითხებს;
- აყალიბებს ნდობასა და თანამშრომლობას;
- მკაფიოდ მიგვითითებს საუბრის მიმართულებას.

ითხოვეთ ნებართვა, როცა:

- მენტორობის ბენეფიციარს თქვენს ფიქრებს, აზრებს, შეხედულებებსა და გამოცდილებას უზიარებთ;
- ცვლით საუბრის მიმართულებას;
- გსურთ, საკითხს მეტი ან ნაკლები დრო დაუთმოთ.

შეგიძლიათ, ნებართვის თხოვნისას ეს კითხვები გამოიყენოთ. შემდეგ კი პრაქტიკა საშუალებას მოგცემთ, საკუთარი ტექნიკაც ჩამოაყალიბოთ.

- „შეიძლება, გაგიზიაროთ ...?“
- „იქნებ ცოტა დრო ...-ის შესახებ გონებრივ იერიშს დავეთმოთ?“
- „ხომ არ გირჩევნიათ, რომ ...?“
- „ეს ჰგავს ... გამოვიკვლიოთ...?“
- „მე მინდა საწინააღმდეგო ხომ არაფერი გექნებათ?“
- „შეიძლება, ერთი წუთი თქვენს ახლახან გამოთქმულ აზრს დავეთმო?“

4. Grow მოდელის გამოყენება

GROW მოდელი ქოუჩინგის მოდელია, რომლის მორგება მენტორობაზეც შეიძლება. მენტორობის თითოეული შემთხვევა მენტორსა და მენტორობის ბენეფიციარს შორის ინდივიდუალური ურთიერთობაა.

GROW მოდელი თავდაპირველად გაერთიანებულ სამეფოში (1980-იან წლებში) ბიზნესქოუჩების – გრეკემ ალექსანდერის, ალან ფაინისა და სერჯონ ვიტმორის მიერ შეიქმნა. 80-90-იან წლებში კი მან პოპულარობა კორპორაციულ ქოუჩინგში მოიპოვა. ძირითადად, იგი მიზნების დასახვისა და პრობლემების გადაჭრისთვის გამოიყენებოდა.

GROW უფრო მეტად მიზანზე ორიენტირებულ სფეროებშია მოსახერხებელი. მაგალითად, სპორტში ან ბიზნესში, მაგრამ ნაკლებად მოსახერხებელია კარიერის შესახებ საუბრებში, ასევე, ადამიანის როლსა და ცხოვრებასთან დაკავშირებული მენტორობისას.

ამ მოდელის ასახსნელად კარგი საშუალებაა ფიქრი, თუ როგორ დაგეგმავდით მოგზაურობას. პირველად გადანყვეთ, სად მიდიხართ (the goal - მიზანი) და დაადგენთ, სად ხართ ამჟამად (your current reality - თქვენი ახლანდელი რეალობა). შემდეგ (the options - ვარიანტები) დანიშნულების ადგილამდე მისასვლელად სხვადასხვა გზას განიხილავთ. ბოლოს კი თქვენს ნებას განსაზღვრავთ: დარწმუნდებით, რომ ნამდვილად გსურთ მოგზაურობა და მზად ხართ იმ სირთულეებისთვის, რაც, შეიძლება, ამ გზაზე შეგხვდეთ.

GROW (მიზანი, რეალობა, ვარიანტები და დასრულება) მოდელი ოთხსაფეხურიანი სტრუქტურაა, რომელიც ქოუჩინგის მეცადინეობაზე ეფექტიანი საუბრის განვითარების ძირითად ელემენტებს იყენებს. ეს მარტივი მოდელი ხელს უწყობს თავისუფალ მიდგომას, ეფექტიანი კითხვების გამოყენებით პროცესის მიმდინარეობისა და ქმედებების დადგენას.

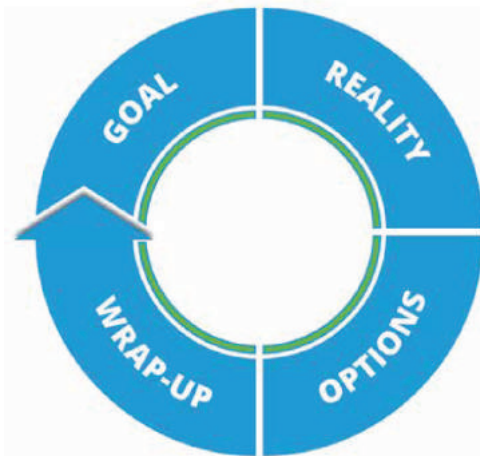
შესაძლებელია, მენტორობის სესიის დროს სხვადასხვა თემა, საკითხი და იდეა გაჩნდეს, მენტორობის ბენეფიციარმა კი მათი განხილვა, გადაჭრა ან გარკვევა მოინდომოს. GROW მო-

დელის ოთხი საფეხური თითოეული ახალი მენტორული საუბრისთვის გამოიყენება.

საუბრისას, GROW მეთოდის გამოყენებამდე, ჯერ ნებართვა აიღეთ. ნებართვა ყოველთვის ფაქტობრივად უნდა ითხოვოთ. ეს ნდობას გამოიწვევს და მენტორობის ბენეფიციარი შესაძლო გადანყვეტილებების შესახებ შეხედულებას მარტივად გაგანდობთ.

- 1. GOAL (მიზანი)** – დაადგინეთ სასურველი შედეგი განსახილველი თემის ჩამოყალიბებით;
- 2. REALITY (რეალობა)** – არსებული სიტუაციის დასადგენად ღია კითხვები გამოიყენეთ;
- 3. OPTIONS (ვარიანტები)** – გამოავლინეთ ყველა შესაძლო ვარიანტი, დაადგინეთ მათ შორის ისინი, რომლებიც მიზნისკენ სვლაში დაგეხმარებათ და სასურველ ვარიანტებზეც შეთანხმდით;
- 4. WRAP-UP (დასრულება)** – განსაზღვრეთ შემდგომი ნაბიჯები და სამოქმედო გეგმა. დაადგინეთ შესაძლო სირთულეები და ხელმისაწვდომი დახმარება.

შეთანხმდით დასრულებისა და შემდგომი ნაბიჯების განხორციელების მოსალოდნელ ვადებზე.



1. მიზანი

აუცილებელი არ არის, ეს ის საბოლოო და გრძელვადიანი მიზანი იყოს, რომელიც მენტორობის ბენეფიციარმა მთელი მენტორული პროგრამის მიმართ დაისახა. ეს არის იმ თემის, საკითხის ან შეხედულების მიზანი, რომელიც მენტორობის ბენეფიციარმა კონკრეტული შეხვედრის ან საუბრისთვის შეარჩია.

ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ თქვენ და თქვენი მენტორობის ბენეფიციარი შეხვედრასა და განხილვის თემასთან დაკავშირებით კონკრეტულ მიზანზე შეთანხმდეთ. ეს ორივეს შეხვედრის განვითარების ნათელ მიმართულებას მოგცემთ. ამ მიზანს კი სესიაზე უნდა მიაღწიოთ.

კითხვები:

- „რამდენად ღრმად ისურვებდით საკითხის განხილვას შეხვედრის განმავლობაში?“
- „რა შედეგებს ელით შეხვედრის ბოლოს?“

2. რეალობა

შეაფასეთ არსებული რეალობა, რომელმაც პასუხი უნდა გასცეს კითხვებს: ვინ, რა, სად და როგორ? იდეებისა და ქმედებების დასადგენად კითხვების დასმა მენტორობის ბენეფიციარს საშუალებას მისცემს, გაერკვეს, თუ რა ახდენს ზემოქმედებასა და ზეგავლენას დასახულ მიზანზე.

წაახალისეთ მისი თვითშეფასება, მოერიდეთ უმნიშვნელო მოვლენებსა და დაშვებებს. მენტორული სესიის ეფექტიანი წინსვლისთვის მენტორობის ბენეფიციარი გულახდილი და გულწრფელი უნდა იყოს.

კითხვები:

- „როგორია თქვენი ახლანდელი მდგომარეობა, უფრო დაწვრილებით?“
- „ამ პერიოდამდე რა გააკეთეთ მიზნის მისაღწევად?“
- „რამ შეგიშალათ ხელი უფრო მეტის მიღწევაში?“
- „ვის შეუძლია თქვენი დახმარება?“

3. ვარიანტები

როცა მიზანს განსაზღვრავთ და რეალობას დაადგენთ, შეგიძლიათ, შემდეგ საფეხურზე გადახვიდეთ: განიხილოთ ვარიანტები და განსაზღვროთ, თუ როგორ შეიძლება, დაეხმაროთ მენტორობის ბენეფიციარს მიზნისკენ წინსვლაში. დარწმუნდით, რომ ყველა შესაძლო ვარიანტი გაითვალისწინეთ და გადაწყვეტილებებზეც შეთანხმდით.

კითხვები:

- „რისი გაკეთება შეგიძლიათ?“
- „დაასახელეთ ექვსი რამ, რის გაკეთებასაც რეალურად შეძლებთ“;
- „რომელ ვარიანტს აირჩევდით?“
- „რომელი მათგანის შესრულების დაწყება შეგიძლიათ ახლა?“

4. დასრულება

ბოლოს კი შეგირდებმა შემდგომი ნაბიჯები უნდა აირჩიონ. კერძოდ, რომელია ის კონკრეტული შესასრულებელი ქმედებები, რომლებიც მათი მიზნ(ებ)ის წარმატებით განხორციელებას უზრუნველყოფს? დასრულების ეტაპზე მნიშვნელოვანია შესაძლო სირთულეების დადგენა, სავარაუდო ვადებზე შეთანხმება და ხელმისაწვდომი დახმარების განსაზღვრა.

კითხვები:

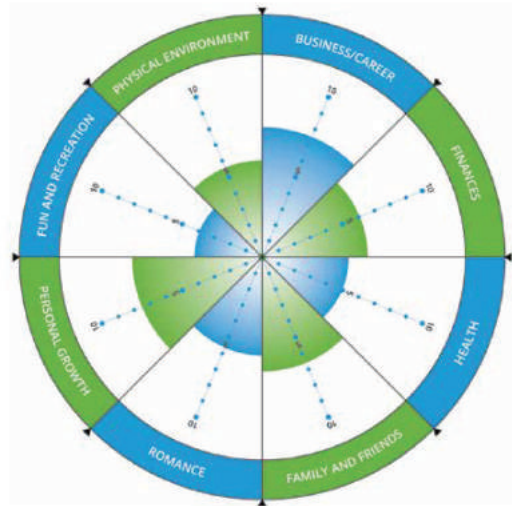
- „როგორი იქნება შემდგომი ნაბიჯები?“
- „რა სირთულე შეიძლება, დაგხვდეთ გზაზე?“
- „რა დახმარება შეიძლება, დაგჭირდეთ/გჭირდებათ?“

GROW მოდელი წარმატებული მენტორული შეხვედრების მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია, მაგრამ არა - ერთადერთი. მთავარია, მენტორობის ბენეფიციარმა განსაზღვროს, რისი მიღწევა სურს მენტორული შეხვედრის ბოლოს და აცნობიერებდეს, რომ კარგად მოსმენისა და შინაარსობრივი კითხვების დახმარებით, მას დანიშნულების ადგილისკენ მიუძღვებიან.

დ. ქოუჩინგის მოდელები, რომელთა ადაპტირება მენტორობის პროგრამისთვისაა შესაძლებელი

ეს დანართი მენტორებმა, შეიძლება, მენტორული საუბრების სახელმძღვანელოდაც გამოიყენონ, განსაკუთრებით კი მენტორული ურთიერთობის დასაწყისში, როცა მიზნების დასახვის შესახებ სესიები ტარდება. დანართში განხილული მიდგომები თვითნაალიზისთვის მენტორობის ბენეფიციარებსაც გამოადგებათ.

დანართში მოცემულია ქოუჩინგის მეთოდოლოგიის ორი პოპულარული მაგალითი: „ცხოვრების ბორბალი“ და „საკუთარ შესაძლებლობათა მწვერვალის მიღწევის მოდელი“. სამუშაოს, პირადი ცხოვრებისა და სხვა კომპონენტების განხილვის საშუალებით, „ცხოვრების ბორბალი“ დაგეხმარებათ, გაიგოთ, თუ როგორ მიაღწიოთ წონასწორობას ცხოვრებაში. „საკუთარ შესაძლებლობათა მწვერვალის მიღწევის მოდელი“ კი ის ინსტრუმენტია, რომლითაც მენტორებს საშუალება აქვთ, დაინახონ, თუ როგორ იზრდებიან პიროვნულად მენტორობის ბენეფიციარები მენტორული ურთიერთობის ფარგლებში.



ცხოვრების ბორბალი

„ცხოვრების ბორბალი“ 2007 წელს, პიროვნული განვითარებისა და ცხოვრებისეული ქოუჩინგის პიონერმა პოლ მეიერმა შექმნა.⁴¹ „ცხოვრების ბორბალი“ სასარგებლო ინსტრუმენტია, როცა ცხოვრება წონასწორობიდან გამოსული გვეჩვენება, როცა ადამიანს „ვორკოპოლიზმის“ პრობლემა აწუხებს, გადამწვარია ან, ზოგადად, დაუკმაყოფილებლობის გრძნობა აქვს და ვერ გაუგია, რატომაა არარეალიზებული. ამას გარდა, ეს მეთოდი ეფექტიანად ეხმარება ადამიანებს, უფრო პროდუქტიულები და თავიანთი ცხოვრებით კმაყოფილები გახდნენ მაშინაც კი, როცა არც მუშაობისგან არიან გადაღლილები და არც უკმაყოფილების შეგრძნება აქვთ. ამ მეთოდის იდეა თქვენი ცხოვრების სფეროების, განზომილებებისა თუ ასპექტების დადგენა და მათი ისე განლაგებაა, როგორც ბორბალზეა ცარიელი ადგილები ან სხივები განლაგებული.

წრე თქვენი ცხოვრებაა, მთლიანად თქვენ. ნამცხვრის ნაჭრები, ანუ სხივები, თქვენი ცხოვრების ნაწილებია: მთლიანის სფეროები, როლები თუ ასპექტები. თქვენ ამ ასპექტებს აფასებთ და ქვემოთ მოყვანილის მსგავს გრაფიკს ქმნით, რათა ნახოთ, რამდენად დაბალანსებულია თქვენი ცხოვრება.

ვერსიიდან გამომდინარე, შეგიძლიათ, დაინახოთ, რომ ზოგიერთ ბორბალს უფრო მეტი და განსხვავებული ასპექტი აქვს. ამ ასპექტების ბუნება თქვენზეა დამოკიდებული და, როგორც წესი, თქვენი ცხოვრების ნაწილებს, სფეროებს, როლებს, საჭიროებებსა თუ განზომილებებს ადგენს.

მეთოდის იდეა თქვენი ცხოვრების ამ ნაწილების შეფასებაა, რათა აღმოაჩინოთ ის მრავალი საკითხი, რომლებსაც თქვენ უგულებელყოფდით ან რასაც ზედმეტ ყურადღებას უთმობდით.

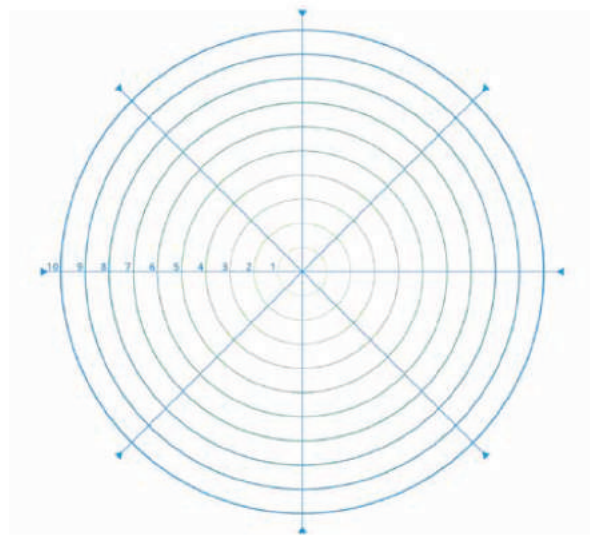
41 ინფორმაცია „ცხოვრების ბორბლის შესახებ“ აღებულია შემდეგი წყაროდან: პ. მეიერი (2007), „ცხოვრების ბორბალი“, გამომცემლობა Davies-Black, Mountain View (Meyer, P. (2007) The Wheel of Life, Davies-Black Publishing, Mountain View).

„ცხოვრების ბორბლის“ გამოყენების მიზანია, დარწმუნდეთ, რომ ბორბალი, ანუ მთელი ჩვენი ცხოვრება, განწონასწორებულია და ყველა ასპექტი საჭიროებისამებრ, სწორად ხორცი-

ელდება. თუ თქვენი ყურადღების ქვეშ თქვენი ცხოვრების რომელიმე ერთი ასპექტი ექცევა, ხოლო დანარჩენები უგულებელყოფილია, მაშინ ბორბალი წონასწორობას კარგავს, ის მერყევი ხდება და საბოლოოდ იმტვრევა. ამ შემთხვევაში „ბორბალს“, ანუ თქვენს ცხოვრებას, ცენტრის გარშემო განონასწორება სჭირდება და ეს სავარჯიშო სწორედ ამაში დაგეხმარებათ.

ბორბალი შედგება რვა სექციისგან, რომლებიც მთელი ცხოვრების აღწერის ერთ გზას წარმოადგენენ. თქვენ, როგორც ქოუჩს, ან მენტორობის ბენეფიციარს, შეიძლება, სხვა კატეგორიებიც გქონდეთ ან კატეგორიებად დაყოფა მოგიხდეთ, მაგალითად, მეგობრებისა და ოჯახის ერთმანეთისგან გამოყოფა. სტრუქტურა დამოკიდებულია თქვენზე და მენტორობის ბენეფიციარზე. სავარჯიშო ამ სფეროებში თქვენი მენტორობის ბენეფიციარის კმაყოფილების დონეს კონკრეტულად სავარჯიშოს შესრულების დღეს ზომავს. ეს არ არის მენტორობის ბენეფიციარის წარსული ცხოვრების ან მისი მომავალი სურვილების სურათი, არც ანგარიშია მენტორობის ბენეფიციარის კარგად მუშაობის ან მისი მიღწევების შესახებ. ეს არის მოცემულ მომენტში არსებული ვითარების ასახვა და აქცენტი თითოეულ სფეროში მენტორობის ბენეფიციარის კმაყოფილების დონეზე კეთდება.

როგორ გამოვიყენოთ „ცხოვრების ბორბალი“ მენტორობის ფარგლებში შეხვედრისას?



1. მოკლედ აღწერეთ ბორბალი და ის მნიშვნელობა, რომელიც მას თქვენი მენტორობის ბენეფიციარისთვის აქვს. „ცხოვრების ბორბალი“ არის ინსტრუმენტი, რომელსაც ქოუჩები მოცემულ მომენტში მენტორობის ბენეფიციარების ცხოვრებით კმაყოფილების დასადგენად იყენებენ. ბორბალზე მოცემულია რვა სფერო. შეგიძლიათ, ეს სფეროები თქვენი ცხოვრების შესაბამის კატეგორიებად შეცვალოთ.

მაგალითად, შესაძლოა, მენტორობის ბენეფიციარმა მეგობრებისა და ოჯახის კატეგორიის ორ დამოუკიდებელ კატეგორიად გაყოფა ან რაიმე ახალი კატეგორიის დამატება მოინდომოს.

2. სთხოვეთ მენტორობის ბენეფიციარს, თავისი კმაყოფილების დონე თითოეული კატეგორიის მიხედვით შეაფასოს:

„გთხოვთ, შეაფასოთ თქვენი კმაყოფილების დონე თქვენი ცხოვრების რვა სფეროში. ნული ნიშნავს „დაუკმაყოფილებელს“, ხოლო 10 – „უაღრესად კმაყოფილს“.

3. მას შემდეგ, რაც მენტორობის ბენეფიციარი ყველა სფეროს შეაფასებს, სთხოვეთ, ხაზები ისე შეაერთოს, რომ ახალი ბორბალი შეიქმნას.

მიღებული ბორბალი მენტორობის ბენეფიციარს მის ცხოვრებაში არსებულ წონასწორობას დაანახებს.

„გახსოვდეთ, ეს არ ნიშნავს 10-იანების მიღებას! ეს უფრო თქვენს მშვიდ მგზავრობას გულისხმობს.“ როგორ ფიქრობთ, „ეს ბორბალი თქვენი მანქანის საბურავი რომ იყოს, რამდენად რთული იქნებოდა ამ მანქანით მგზავრობა?“ მოუსმინეთ მენტორობის ბენეფიციარის პასუხს და მე-4 ნაბიჯზე შემდეგ გადადით.

4. ჰკითხეთ მენტორობის ბენეფიციარს, რა სფეროში სურს ქოუჩინგი ან რომელ სფეროშია მზად ცვლილების განხორციელებისთვის. სფეროს არჩევის შემდეგ გააგრძელეთ შინაარსობრივი კითხვების დასმა, რათა მას დინამიკისკენ უბიძგოთ.

5. მენტორული შეხვედრა თხოვნით ან მენტორობის ბენეფიციარისთვის საშინაო დავალების მიცემით დაასრულეთ.

6. უბიძგეთ მას ანგარიშვალდებულებისკენ: რას გააკეთებ? როდის? მე როგორ გამაგებინებ?

ინსტრუქცია: „ცხოვრების ბორბლის“ რვა სექცია თქვენი ცხოვრების სხვადასხვა ასპექტს წარმოადგენს. ბორბლის ცენტრი მიიჩნეო, როგორც 1, ხოლო მისი გარეთა კიდე - როგორც 10 და თქვენი კმაყოფილების დონე ცხოვრების თითოეულ სფეროში სწორი ხაზით ან რკალით ისე შეაფასეთ, რომ ახალი კიდე შეიქმნას. ახალი პერიმეტრი თქვენი ცხოვრების ბორბალია. განსაზღვრეთ, ის ნამდვილი ბორბალი რომ ყოფილიყო, რამდენად რთული იქნებოდა თქვენი მგზავრობა.

საკუთარ შესაძლებლობათა მწვერვალის მიღწევის მოდელი

შესაძლოა, საკუთარ შესაძლებლობათა მწვერვალის მიღწევის მოდელი მენტორული საუბრების საფუძვლად გამოიყენოთ, რადგან იგი მენტორს საშუალებას აძლევს, მენტორობის ბენეფიციარს საკუთარი თავის საუკეთესო ვერსიად ქცევაში დაეხმაროს.⁴² თუ შეხვედრები მოდელის საფუძვლებზეა აგებული, მენტორს კითხვების დასმა ერთ-ერთ სფეროზე დაყრდნობით შეუძლია. ეს უფრო მეტ საშუალებას მისცემს მენტორობის ბენეფიციარს, გააცნობიეროს, ვინ არის იგი და რატომ უნდა იმის კეთება, რასაც აკეთებს.

მენტორობა უფრო მეტია, ვიდრე მენტორობის ბენეფიციართან ორგანიზებული საუბრის ჩატარება. ის მენტორობის ბენეფიციარისა და მისეული გამოცდილების გაგებას გულისხმობს. თქვენ, როგორც მენტორი, მენტორობის ბენეფიციარებს ეხმარებით, გააცნობიერონ საკუთარი სურვილები და აღმოაჩინონ, თუ ვინ უნდა გახდნენ მათი მართივად მიღწევისთვის.

საკუთარ შესაძლებლობათა მწვერვალის მიღწევის მოდელი იმ შვიდი ძირითადი სფეროს დადგენაში გვეხმარება, რომლებიც ხელს გვინწყობს ცხოვრების გზაზე უფრო ადვილად სვლაში:

1. სურვილი
2. რწმენა
3. მიღწევა
4. ნებართვა
5. ერთგულება
6. აღიარება
7. არჩევანი

სურვილი

დაეხმარეთ მენტორობის ბენეფიციარებს, რომ ისინი საკუთარ სურვილებსა და ოცნებებთან კავშირში იყვნენ. ეს ძალიან მნიშვნელოვანია. მენტორობის ბენეფიციარების ოცნებების საფუძვლებზე მიზნების დადგენა და განსაზღვრა ნებისმიერი მენტორული პროცესის ქვაკუთხედი. მენტორობის ზოგიერთმა ბენეფიციარმა უკვე იცის, რა უნდა და დახმარება მხოლოდ ამ სურვილების რეალობად ქცევაში სჭირდება, თუმცა ზოგი მათგანი ყოველდღიური ცხოვრების პრობლემებში ისეა ჩაფლული, რომ ისიც კი არ იცის, რა სურს.

თქვენი, როგორც მენტორის, ამოცანაა, დაეხმაროთ მენტორობის ბენეფიციარებს მათი მიზნების აღმოჩენაში, გამოაშკარავებაში, ჩამოყალიბებაში, განახლებაში ან განსაზღვრაში.

შესაძლოა კითხვა მენტორობის ბენეფიციარის დასაფიქრებლად, რომელიც მენტორისთვისაა განკუთვნილი: იცი, ნამდვილად რა გინდა ცხოვრებისგან?

რწმენა

რწმენა საკუთარ შესაძლებლობათა მწვერვალის მიღწევის გზაზე ორ განსხვავებულ როლს ასრულებს. პირველი: თქვენ უნდა გწამდეთ თქვენი მიზნების, ოცნებების, იმედებისა და სურვილების. უნდა იცოდეთ, რომ მათი განხორციელება შესაძლებელია და მათ აქვთ პოტენციალი, თქვენი რეალური ცხოვრების ნაწილად იქცნენ. უნდა გწამდეთ თქვენი უნარების, რომლებიც თქვენი მიზნების მიღწევაში დაგეხმარებათ.

ამას გარდა, რწმენას უდიდესი მნიშვნელობა სხვა ფაქტორის გამოც აქვს: ნებისმიერი მიზნისა თუ სურვილის მიღწევა მოითხოვს საკუთარ ძალებში დარწმუნებასა და მზადყოფნას, რათა დაადგინოთ და გადალახოთ ის შემზღუდავი

⁴² ინფორმაცია „საკუთარ შესაძლებლობათა მწვერვალის მიღწევის მოდელის“ შესახებ აღებულია შემდეგი წყაროდან: დ. ბერტოლუჩი (2006), „*თქვენი საუკეთესო ცხოვრება*“, Hodder, სიდნეი (Bertolucci, D. (2006) *Your Best Life*, Hodder, Sydney).

შეხედულებები, რომლებიც გაცნობიერებულ თუ გაუცნობიერებელ დაბრკოლებებს გიქმნით.

თქვენი, როგორც მენტორის, ფუნქციაა, წაახალისოთ მენტორობის ბენეფიციარები, რომ სწამდეთ საკუთარი ოცნებების და დაეხმაროთ იმ შინაგანი სისტემის, არგუმენტების, წარმოდგენებისა და ქმედებების ჩამოყალიბებაში, რომლებიც მათ ახლად აღმოჩენილ რწმენას გააძლიერებს.

შესაძლო კითხვები მენტორობის ბენეფიციარის დასაფიქრებლად, რომლებიც მენტორისთვისაა განკუთვნილი: გნამს შენი მიზნების? რომელი შეხედულება გიშლის ხელს წარმატების მიღწევის გზაზე?

მიღწევა

საკუთარ შესაძლებლობათა მწვერვალის მიღწევის ფილოსოფია აღიარებს, რომ ქმედების გარეშე ძალიან ცოტა მიზნის მიღწევა შეიძლება. შესაძლოა, თქვენს მიზნებზე ფოკუსირება ან მედიტაცია გსურდეთ, მაგრამ მაინც აღმოაჩინოთ, რომ მათი მიღწევის უსწრაფესი, საუკეთესო გზა სწორედ მოქმედებაა და ეს მოქმედება თქვენი ოცნების რეალობად ქცევამდე უნდა გაგრძელდეს.

თქვენ, როგორც ქოუჩმა, მენტორობის ბენეფიციარებს ხელი უნდა შეუწყოთ: დაეხმარეთ მათ მიზნის მისაღწევად საჭირო ქმედებების დადგენაში, წაახალისეთ ისინი მიზნების მიღწევის გზაზე და იმ შემთხვევებზე გაუმახვილეთ ყურადღება, როცა მათი ქმედებები მათ მიზნებს სცდება.

შესაძლო კითხვა მენტორობის ბენეფიციარის დასაფიქრებლად, რომელიც მენტორისთვისაა განკუთვნილი: რომელია ის ქმედებები, რომლებიც შენს მიზანთან უფრო დაგაახლოებდა?

ნებართვა

თქვენი სურვილების მიღწევის ძირითადი ელემენტი საკუთარი თავისთვის შესაბამისი ნებართვის მიცემაა. ზოგჯერ მენტორობის ბენეფიციარები ფიქრობენ, რომ მათი მიზნები ზედმეტად გაბედულია ან შესაძლებლობების ზღვარს სცდება. მენტორობის სხვა ბენეფიციარები კი, შეიძლება, საკუთარი ცხოვრებისგან

რაიმე განსაკუთრებულს არ მოელოდნენ და თავს არც მისი მიღების ნებას აძლევდნენ.

ბედნიერი ცხოვრება, რომელიც რეალური და შინაარსიანი წარმატებითაა სავსე, ადამიანების ძირითადი უფლებაა, მაგრამ ზოგჯერ მათ ამის შესხენება სჭირდებათ.

ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კითხვა, რომელიც ქოუჩს შეუძლია, მენტორობის ბენეფიციარებს დაუსვას, არის: „როგორ აკავებ აბრკოლებ საკუთარ თავს?“. თქვენ, როგორც ქოუჩი, მათ შეზღუდვების აღმოჩენაში უნდა დაეხმაროთ, ხოლო შემდეგ დიალოგი გამართოთ და მისცეთ ინსტრუმენტები, რათა ის შეზღუდვები გაიზარონ, რომლებიც მათთვის დაბრკოლებას წარმოადგენს. მათ უნდა მისცენ საკუთარ თავს ნებართვა, რომ იმოქმედონ და მიიღონ ყველაფერი, რაც ცხოვრებისგან სურთ.

შესაძლო კითხვები მენტორობის ბენეფიციარის დასაფიქრებლად, რომლებიც მენტორისთვისაა განკუთვნილი: როგორ აბრკოლებთ საკუთარ თავს? არის რაიმე ისეთი, რაც ცხოვრებისგან გსურთ, მაგრამ ამჟამად თქვენს თავს მისი მიღების ნებას არ აძლევთ?

ერთგულება

“თუ თავიდან ვერ მიაღწიეთ წარმატებას...” ეს მოძველებული გამონათქვამია. თქვენი მიზნების ასრულებას მხოლოდ მათი ერთგულება გახდის შესაძლებელს. დასაწყისში არჩეულ გზაზე სიარული ადვილია. ასევე, ადვილია მიზნის განხორციელებისკენ სწრაფვა, როცა ყველაფერი თქვენი გეგმის მიხედვით მიდის. თუმცა, თქვენს მიზნებს რეალობად მხოლოდ მუდმივი და ერთგული ძალისხმევით აქცევთ.

თქვენ, როგორც მენტორი, უნდა დაეხმაროთ მენტორობის ბენეფიციარებს და წაახალისოთ ისინი განსაკუთრებით მაშინ, როცა მათი ერთგულება მყარი არ არის. თქვენ დაეხმარებით მენტორობის ბენეფიციარს საფრთხეებისა და გამოწვევების წინასწარ, მათ წარმოშობამდე დადგენაში და ერთად იმუშავებთ, რათა ჩამოაყალიბოთ სტრატეგია არსებული დაბრკოლებების გადასალახად.

შესაძლო კითხვები მენტორობის ბენეფიციარის დასაფიქრებლად, რომლებიც მენტორისთვისაა განკუთვნილი: რა არის ყველაზე დიდი დაბრკოლება თქვენი ერთგულებისთვის? როგორ შეგიძლიათ ამ წინააღმდეგობების გადალახვა წარმატების მისაღწევად?

ალიარება

ის, რასაც თქვენი გაძლიერება განსაკუთრებით შეუძლია, სურვილების ალიარებაა. „საიდუმლო“ ამბიციები უამრავ ადამიანს აქვს, თუმცა ზოგს ეშინია, მათი ალიარებით სულელურ მდგომარეობაში არ აღმოჩნდეს, ზოგს ჰგონია, რომ მათ განხორციელებას ვერ შეძლებს, ზოგს კი არ უნდა, ამგვარი სურვილების გამო, მასზე სხვებმა ცუდად იფიქრონ.

ამავდროულად, ბევრი ადამიანი თავის ძალისხმევასა და მიღწეულ წარმატებას არ ალიარებს. არადა, რაც უფრო წარმატებულად გრძნობ თავს, მით უფრო წარმატებული იქნები შემდგომშიც, ამიტომ საკუთარ მიღწევებზე ფოკუსირებას აზრი ნამდვილად აქვს.

თქვენი, როგორც მენტორის, ფუნქციაა, მენტორობის ბენეფიციარს საკუთარი სურვილების ალიარებისკენ უბიძგოთ, შემდეგ კი დაეხმაროთ ამ სურვილების მიღწევაში, მისკენ მიმავალ გზაზე მოპოვებული თითოეული წარმატების ალიარებასა და აღნიშვნაში.

შესაძლო კითხვები მენტორობის ბენეფიციარის დასაფიქრებლად, რომლებიც მენტორისთვისაა განკუთვნილი: გაქვთ თუ არა „დაფარული“ ოცნებები, რომლებიც უნდა აღიაროთ? გქონიათ თუ არა ამ ბოლო დროს წარმატება, რომელიც არ აღიარეთ?

არჩევანი

და ბოლოს, ყველაფერი მიდის არჩევანთან, თუ ვინ გინდათ იყოთ და რისი გაკეთება გსურთ ცხოვრებაში. გაცნობიერებული არჩევანის გაკეთება ცხოვრებაში საკუთარ შესაძლებლობათა მწვერვალის მიღწევის „გასაღებია“: რა გსურთ და რა - არა, რა არის თქვენთვის მისაღები და რა - არა, ვინ ხართ და რას ემხრობით?

თქვენი, როგორც მენტორის, ფუნქციაა, მენტორობის ბენეფიციარს ძლიერი, პოზიტიური არჩევანისკენ უბიძგოთ. დაეხმაროთ მას ამ არჩევანის შედეგების გაცნობიერებასა და მათ საფუძველზე ცხოვრების წარმართვაში.

შესაძლო კითხვები მენტორობის ბენეფიციარის დასაფიქრებლად, რომლებიც მენტორისთვისაა განკუთვნილი: რომელია ყველაზე მნიშვნელოვანი არჩევანი თქვენს ცხოვრებაში, რომელიც აქამდე გაგიკეთებიათ? მიგიღიათ ოდესმე გადაწყვეტილება მისი შედეგების სრულად გააზრების გარეშე? როგორ მოხდა ეს?

ე. მენტორობის ტრენინგის პროგრამის შაბლონი

არ არსებობს დადგენილი წესი, თუ რამდენი ტრენინგი უნდა გაიარონ მენტორებმა და მენტორობის ბენეფიციარებმა წარმატების მისაღწევად. საჭირო რაოდენობა პროგრამის მიზნებსა და ამოცანებზე, იმ პრობლემების მოცულობაზეა დამოკიდებული, რომლებიც მენტორებმა უნდა მოაგვარონ. რა თქმა უნდა, ამ თვალსაზრისით სხვა ფაქტორებიცაა გასათვალისწინებელი. სახელმძღვანელოში განხილული თემები ინფორმაციას გვანვდის მენტორის ზოგადი უნარების შესახებ და მოიცავს იმ პროგრამულ ინფორმაციას, რომელსაც მუშაობის დაწყებამდე გავლილი ტრენინგები აერთიანებს.

სშირად პროგრამებში მენტორების ტრენინგზე დროს ზოგავენ, რადგან არ სურთ, მენტორებსა და მენტორობის ბენეფიციარებს ხანგრძლივ მეცადინეობებში მონაწილეობა სთხოვონ. ისწავლეთ მუშაობა თქვენი მონაწილეების განრიგებთან და მათთვის ადეკვატური ტრენინგები უზრუნველყავით. ზოგიერთ პროგრამაში ტრენინგი ორ საღამოს ან შაბათ-კვირას ინიშნება. იმის მიუხედავად, თუ როგორ დაგეგმავთ ტრენინგს, სესიების დაწყებამდე თქვენს მენტორებს ყველა საჭირო ინფორმაცია აუცილებლად მიაწოდეთ. მენტორებს, რომლებიც ტრენინგის რთულ განრიგში მონაწილეობის სურვილს არ ამჟღავნებენ, სავარაუდოდ, ის ერთგულება აკლიათ, რომელიც თქვენს პროგრამას სჭირდება.

შეიძლება, ტრენინგი მენტორობის ბენეფიციარებისა და მენტორებისთვის ცალ-ცალკე ისე ჩატარდეს, რომ პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა ორივე ჯგუფმა მიიღოს. ეს მენტორებისთვის კიდევ ერთი ბენეფიტია: ისინი მიიღებენ დამატებით ტრენინგს, რომელიც მათ კარიერულ განვითარებას შეუწყობს ხელს. შესაძლოა, ტრენინგი ორივე ჯგუფისთვის მსგავსი იყოს, თუმცა აქცენტს კონკრეტულ კომპონენტებზე აკეთებდეს. მიზნობრივ მეცადინეობებზე მენტორებს ის როლი განემარტებათ, რომელიც მათ მენტორულ ურთიერთობებში უნდა შეასრულონ, მენტორობის ბენეფიციარები კი თავიანთ ფუნქციებთან დაკავშირებით მეტ ინფორმაციას მიიღებენ (როგორც ეს ზემოთ სახელმძღვანელოშია განსაზღვრული).

სახელმძღვანელოში მოცემული დღის წესრიგის მიხედვით, შეგიძლიათ, თქვენი საკუთარი დღის წესრიგი ჩამოაყალიბოთ. ქვემოთ მითითებულია ტრენინგის ის ფაზები და თემები, რომელთა გამოყენება დღის წესრიგის მომზადებისას დაგჭირდებათ. შესაბამისად, ეს ნაწილი ტრენინგისთვის სასურველი თემების შერჩევასა და თქვენი საკუთარი დღის წესრიგის დაგეგმვაშიც დაგეხმარებათ. წინამდებარე სახელმძღვანელოში თითოეულ ქვემოთ ჩამოთვლილ თემასთან დაკავშირებული სავარჯიშოები, მათი ჩატარების მეთოდები და მითითებებია მოცემული.

ტრენინგის ბლოკები	ტრენინგის თემები
I ბლოკი - შესავალი	მონაწილეთა დახმარება ერთმანეთის გაცნობისა და მეცადინეობაში ჩართვის კუთხით
	პროგრამის ზოგადი მიმოხილვა
	ტრენინგის მიმართ არსებული მოლოდინის დადგენა
	ორგანიზაციაში მენტორისა და მენტორობის ბენეფიციარის როლების გაგება
II ბლოკი - მენტორობის ძირითადი უნარები	მოსმენის უნარები
	გამოკითხვის უნარები
	ურთიერთგაგების ჩამოყალიბება
	GROW მოდელი
III ბლოკი - მენტორობის სესიების მართვა	წესებისა და ეტიკეტის დაცვა
	საპასუხო შენიშვნების ოპტიმალური სახეები
	როგორ გამოვხატოთ საპასუხო შენიშვნები
	ეფექტიანი საპასუხო შენიშვნები
	საპასუხო შენიშვნების მიღება
IV ბლოკი - მეთოდები	ცხოვრების ბორბალი
	საკუთარ შესაძლებლობათა მწვერვალის მიღწევის მოდელი

ქვემოთ მოცემულია ტრენინგის დღის წესრიგის სტრუქტურა, რომელიც თქვენი საკუთარი დღის წესრიგის შედგენაში დაგეხმარებათ.

ტრენინგის დასახელება: _____

თარიღი: _____

ადგილმდებარეობა: _____

ტრენინგის მიზნები: _____

ტრენინგები: _____

მიზნობრივი აუდიტორია: _____

დრო	თემები	აქტივობები
10:00 - 11:30	სესია1	
11:30-12:00	შესვენება	
12:00-13:30	სესია2	
13:30-14:30	ლანჩი	
14:30-16:00	სესია3	
16:00-16:30	შესვენება	
16:30-18:00	სესია4 შეჯამება	

3. რჩევები ტრენერებისთვის

ტრენინგის სესიების დაწყებამდე⁴³

1. იფიქრეთ ზრდასრულთა სწავლების პრინციპებზე

ზრდასრულ ადამიანებს სწავლის მიზების და-
ნახვა სურთ: სწავლა მათ სამუშაოს ან მათთვის
მნიშვნელოვან სხვა მოვალეობებს უნდა უკავ-
შირდებოდეს. ზრდასრული მოსწავლეები, რო-
გორც წესი, უფრო პრაქტიკულები და მიზანზე
ორიენტირებულები არიან. აქედან გამომდინარე,
შეეცადეთ, ისეთი აქტივობები გამოიყენოთ, რომ-
ლებიც მათ ყოველდღიური მოვალეობების შეს-
რულებაში დაეხმარება.

ზრდასრულები ყველაზე კარგად მაშინ სწავ-
ლობენ, როდესაც მხარდამჭერ გარემოში ხვდე-
ბიან. მათ მითითებების მიღება სურთ და არა -
შეჯიბრი, არ უნდათ, უხერხულ მდგომარეობაში
აღმოჩნდნენ ან გამოცდაზე ყოფნის განცდა ჰქო-
ნდეთ.

2. კარგად შეისწავლეთ ტრენინგის პროგრამა

აქტივობები და დასარიგებელი მასალები თქვე-
ნი პროგრამის საჭიროებებს, თქვენი მენტო-
რების კონკრეტულ ჯგუფს მიუსადაგეთ. მზად
იყავით რეალური ცხოვრებიდან ისეთი მაგა-
ლითების მოსაშველიებლად, რომლებიც თქვენი
პროგრამის ფარგლებში მიღებულ გამოცდილებას
წარმოაჩენს.

იფიქრეთ, სესიას როგორ წარმართავთ მასალის
ადაპტაციის თვალსაზრისით, რათა თქვენმა აუ-
დიტორიამ საუკეთესო შედეგები მიიღოს. მა-
გალითად, შეიძლება, გარკვეული აქტივობები
სხვებზე უკეთესი აღმოჩნდეს, ამიტომ მზად იყა-
ვით ჯგუფის საჭიროებებსა და სწავლის მათეულ
სტილთან ადაპტირებისთვის.

43 რჩევები აღებულია შემდეგი წყაროებიდან: ჰამილტონ
ფიშის ინსტიტუტი სკოლასა და თემში ძალადობის
საკითხებზე და მენტორობის ეროვნული ცენტრი
ჩრდილო-დასავლეთის რეგიონული განათლების ლა-
ბორატორიაში (2017); „ეფექტიანი სტრატეგიები სკო-
ლებსა და თემებში ახალგაზრდების ხარისხიანი მენ-
ტორობისთვის“, ჯორჯ ვაშინგტონის უნივერსიტეტი;
ჰამილტონ ფიშის ინსტიტუტი სკოლასა და თემში
ძალადობის საკითხებზე (2007); „ახალი მენტორობის
ტრენინგი“, ჯორჯ ვაშინგტონის უნივერსიტეტი (The
Hamilton Fish Institute on School and Community Violence
& The National Mentoring Center at Northwest Regional Edu-
cational Laboratory (2017) *Effective Strategies for Providing
Quality Youth Mentoring in Schools and Communities*, The
George Washington University. Hamilton Fish Institute on
School and Community Violence (2007) *Training New Men-
tors*. The George Washington University).

3. ადგილის შერჩევა

ტრენინგისთვის ისეთი სივრცე შეარჩიეთ, რო-
მელიც კომფორტული იქნება და ჯგუფის ინტე-
რაქტიულობას შეუწყობს ხელს. ოთახი საკმაოდ
დიდი უნდა იყოს (და არა ზედმეტად დიდი),
გამოყოფილი მხოლოდ თქვენთვის, წყნარი, სუ-
ფთა და კარგად განათებული.

თავი შეიკავეთ საკლასო ოთახის ტრადიციულად
მოწყობისგან. თქვენი ჯგუფის მასშტაბიდან გა-
მომდინარე, დადგით მაგიდა, რომლის გარშემოც
ყველა დაჯდება, ან შემოიტანეთ ოთხკუთხედი,
ან მრგვალი მაგიდები. თუ ეს შეუძლებელია,
უბრალოდ, სკამები წრიულად განალაგეთ. ამგვარ
იწყობა განხილვისთვისაც კარგი იქნება.

4. მზად იყავით

დასარიგებელი მასალები საჭირო რაოდენობით
იქონიეთ. მოაგროვეთ ყველა საჭირო მასალა თუ
აპარატურა: საგაზეთო ქაღალდები, მარკერები,
კორექტორები, სამკერდე ნიშნები სახელებით
და ნებისმიერი რამ, რაც, შეიძლება, სესიისას
გამოგადგეთ.

შესაძლოა, დაგჭირდეთ გეგმა, რომელიც სესიის
წარმართვასა და განრიგის დაცვაში დაგეხმა-
რებათ.

5. გამოცხადდით ადრე

ტრენინგის ოთახში დაახლოებით 30 წუთით ადრე
შედიეთ და ის ჯგუფის მუშაობის შესაბამისად მო-
აწყვეთ. დაფაზე წინასწარ დაწერეთ, თუ ჯგუფი-
სთვის რამის შეტყობინება გსურთ და აპარატურა
შეამოწმეთ.

დარწმუნდით, რომ ადგილზეა ყავა, წყალი, უალ-
კოჰოლო სასმელები და ა.შ.

მიესალმეთ ტრენინგზე მოსულ მონაწილეებს.

თითოეული სესიის განმავლობაში

1. შექმენით სწავლისთვის კომფორტული გარემო

დარწმუნდით, რომ ფიზიკური გარემო ჯგუფური
სესიისთვის შესაფერისია და მონაწილეებს
ერთმანეთის კარგად ესმით. შექმენით ატმოსფე-
რო, სადაც მონაწილეებს სერიოზულად ეკიდე-
ბიან და, ამავედროულად, მათ გაცინებაც შეუძ-
ლიათ.

2. სათანადო ტემპით წარმართეთ ტრენინგი

წახალისეთ მოსაზრებებისა თუ ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლა და დაიცავით აქტივობათა სათანადო ტემპი. იყავით დინამიკური, რათა მონაწილეებს მეცადინეობაზე ყოფნა არ მოებზრდეთ.

სესიის მსვლელობისას მონაწილეებს კითხვების დასასმელად დრო გამოუყავით და პასუხის გაცემაში მთელი ჯგუფი ჩართეთ.

3. გამოიმუშავეთ მოსმენის, საპასუხო შენიშვნების წარმოდგენისა და პრობლემის გადაჭრის კარგი უნარები - უნარები, რომლებიც მენტორებს სჭირდებათ.

უსმინეთ ყურადღებით და გამოხატეთ პატივისცემა.

აღიარეთ ადამიანების ნათქვამი მაშინაც კი, როცა მათ არ ეთანხმებით. ადამიანებს სურთ, იცოდნენ, რომ მათ უსმენენ და მათი მოსაზრებები თუ პრობლემები სათანადოა და აღიარებული.

შეინარჩუნეთ თვალთ კონტაქტი თითოეულ მონაწილესთან, როდესაც ისინი ლაპარაკობენ. აკონტროლეთ თქვენი არავერბალური სიგნალები და ვერბალური შენიშვნები.

უპასუხეთ რჩევებით და არა თავს მოხვევით. ნუ იქნებით კატეგორიული. გაიმეორეთ და განიხილეთ ძირითადი საკითხები.

დაეხმარეთ მონაწილეებს პრობლემის თანამშრომლობით გადაჭრის უნარების ჩამოყალიბებაში. ჩართეთ ისინი სხვა მონაწილეების კითხვებზე პასუხების გაცემის პროცესში და ეცადეთ, რომ პრობლემებთან დაკავშირებულ განწყვეტილებებამდე ერთად მივიდნენ.

4. იფიქრეთ, როდის სწავლობენ ადამიანები ყველაზე კარგად

ყოველთვის გახსოვდეთ, რომ ადამიანები იმახსოვრებენ დაახლოებით 20%-ს, როცა ესმით, 40%-ს, როცა ესმით და ხედავენ და 80%-ს, როცა თავად აღმოაჩენენ.

შექმენით წარმატების განწყობა. ადამიანები უკეთესად სწავლობენ, როცა წარმატების გრძნობას ხშირად განიცდიან. აქტივობები ისე ააგეთ, რომ მონაწილეებმა სესია ამოცანის შესრულების შეგრძნებით დაასრულონ.

5. იყავით, როგორც ხართ

იცოდეთ თქვენი შესაძლებლობების საზღვრები. თუ კითხვაზე პასუხი არ იცით, არა უშავს. ყველა პასუხის ცოდნა აუცილებელი არ არის. უბრალოდ, თქვით, რომ მათთვის საინტერესო ინფორმაციის მოძიებას ეცდებით და მოპოვებულ პასუხს აუცილებლად შეატყობინებთ. შემდეგ კი ეს დანაპირები შეასრულეთ.

დაიხმარეთ იუმორის გრძნობა.

ყოველი სესიის შემდეგ

1. მიიღეთ საპასუხო შენიშვნები მონაწილეებისგან

მოამზადეთ შეფასების ფორმა, რომლითაც შესაძლებელი იქნება საპასუხო შენიშვნების წარდგენა როგორც პროცესთან, ისე სესიების შინაარსთან დაკავშირებით. დაურიგეთ იგი მონაწილეებს სესიის ბოლოს და წასვლამდე მისი შევსება სთხოვეთ.

გაიაზრეთ, რამ იმუშავა კარგად და რამ - არა.

გამოიყენეთ ინფორმაცია. დაფიქრდით, რამ იმუშავა კარგად მონაწილეთა აზრით, რისი შესწორება გჭირდებათ შინაარსში და რომელ ორგანიზაციულ უნარებზე გსურთ მუშაობის გაგრძელება.

მონაწილეთა საპასუხო შენიშვნების გაცნობის გარდა, ტრენინგის ხარისხზე თავადაც დაფიქრდით. გაანალიზეთ, როდის ჩანდნენ მონაწილეები ჩართულები, მოებზრებულები, მოტივირებულები, შეწუხებულები, გაბრაზებულები ან მხიარულები.

თვითდაკვირვების შემდეგ სესიების შინაარსსა და ფასილიტაციის თქვენეულ სტრატეგიებში საჭირო შესწორებები შეიტანეთ.

2. ინფორმაცია, რომლის მოძიებასაც მონაწილეებს დაჰპირდით

სესიის განმავლობაში ჩაინიშნეთ და არ დაგავიწყდეთ ის ინფორმაცია (ან კითხვებზე პასუხები), რომლის მოძიებასაც მონაწილეებს დაჰპირდით.

სცადეთ ამ ინფორმაციის მოპოვება და შემდეგ იმ მონაწილეებს დაუკავშირდით, რომლებსაც ის აინტერესებდათ.

ზ. განაცხადის ფორმა მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარებისთვის

ქვემოთ წარმოდგენილია განაცხადის ნიმუში, რომელიც მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარების აყვანისას გამოგადგებათ.

პროგრამის მოკლე აღწერა: _____

განმცხადებელი: _____

სახელი, გვარი: _____

თანამდებობა: _____

სურს იყოს მენტორი ან მენტორობის ბენეფიციარი: მენტორი მენტორობის ბენეფიციარი

დეპარტამენტი: _____

ელ.ფოსტა: _____

ტელეფონი: _____

გენდერი: კაცი ქალი თავს შევიკავებ დასახელებისგან

ზედამხედველი/მენეჯერი: _____

კარიერული დონე: _____

ორგანიზაციაში მუშაობის წლები: _____

სამუშაო გამოცდილების წლები: _____

სერტიფიცირების დონეები: _____

მოვალეობები: _____

კარიერული მისწრაფება: _____

რატომ გსურთ მონაწილეობა მენტორობის პროგრამაში?

რა გსურთ, შემოგთავაზოთ მენტორობის პროგრამამ?

რისი სწავლა გსურთ მენტორობის პროგრამის დახმარებით?

წინა გამოცდილება მენტორის ან მენტორობის ბენეფიციარის როლში:

ვის ანიჭებთ უპირატესობას მენტორის ან მენტორობის ბენეფიციარის როლში:

კაცს ქალს არ აქვს მნიშვნელობა

შეგიძლიათ თუ არა თვეში დაახლოებით 5 საათის გამოყოფა: დიახ არა

გთხოვთ, დაურთოთ რეზიუმეს ასლი

თ. აქტივობა „ყინულის გაღობა“

როგორი აქტივობაა „ყინულის გაღობა“?

„ყინულის გაღობა“ სწრაფი და მხიარული აქტივობა, რომელიც ისეთი ატმოსფეროს შექმნას უწყობს ხელს, სადაც ორ ან მეტ ადამიანს სხვადასხვა დონეზე შეუძლია დაკავშირება. „ყინულის გაღობა“, როგორც წესი, ტრენინგის, ღონისძიების ან სემინარის დასაწყისში თამაშდება.

„ყინულის გაღობის“ აქტივობების ტიპები: ⁴⁴

- 1. სამკერდე ნიშანი სახელით:** სთხოვეთ დამსწრეებს, ჩანერონ თავიანთი სახელები და საყვარელი საქმიანობა სამკერდე ნიშნებში, რაც განხილვის დაწყების საშუალებას მოგცემთ.
- 2. ორი სიმართლე და ტყუილი:** მისალმების შემდეგ გამოყავით 10 წუთი, როცა თითოეული ადამიანი მინიმუმ სამი სხვა ადამიანის გაცნობას შეძლებს. მან უნდა უთხრას მათ ორი ტყუილი და ერთი სიმართლე თავის შესახებ (მაგალითად, მოყვებს, რა გააკეთა, ან სად უმოგზაურია, ან უცხოვრია), ახალგაგნობილები კი უნდა მიხვდნენ, რომელია მათ შორის ტყუილი. ეს აქტივობა მონაწილეებს ერთმანეთის პირად დონეზე გაცნობაში დაეხმარება.
- 3. კითხვები:** ოთახში შემოსვლისას ყველას დაუსვით შემდეგი კითხვებიდან ერთ-ერთი, ოღონდ ფურცელზე. გაცნობის შემდეგ ისინი ერთმანეთს მიღებულ კითხვებს ან მათზე პასუხებს გაუზიარებენ.
 - ა.** როგორ ფიქრობთ, რა აკლია თქვენს კარიერას ან ცხოვრებას?
 - ბ.** რომ შეგეძლოთ ათი წლით უკან დაბრუნება, დაბრუნდებოდით? რატომ - კი, ან რატომ - არა?
 - გ.** რა არის ყველაზე კარგი, რაც გაგიკეთებიათ?
 - დ.** რომ შეგეძლოთ თქვენთვის ხელოვნური ინტელექტის მენეჯერის შექმნა, რა ნიშან-თვისებებს და უნარებს მიანიჭებდით მას?
- 4. „ნივთებზე ნადირობა“:** გააკეთეთ „ნივთებზე ნადირობის“ ლოტოს ბარათები. თითოეული ბარათი შეიცავს განსხვავებულ ინფორმაციას, რომელიც, შეიძლება, რომელიმე მონაწილეს მიესადაგებოდეს. მაგალითად: „მე ძალიან მყავს“. დამსწრეები მაგიდის გარშემო სიარულს იწყებენ და იმ ადამიანების პოვნას ცდილობენ, ვისაც ძალიან მართლაც მყავს. მოძებნის შემდეგ ამ ადამიანებმა ბარათზე ხელი უნდა მოაწერონ. პირველი, ვინც ბარათს მთლიანად შეავსებს, გამარჯვებულია.
- 5. 10 საერთო რამ:** დაურიგეთ ადამიანებს ფურცლები, შემდეგ კი სთხოვეთ, გაიარონ ოთახში და კითხვები დაუსვან სხვებს. როცა ვინმესთან რაიმე საერთოს აღმოაჩენენ, დაწერონ ის ფურცელზე სახელთან ერთად. მონაწილეებს უფლება არა აქვთ, ათივე შემთხვევაში ერთ ადამიანს მიმართონ და არც ყველასთვის შეუძლიათ ერთი და იმავე კითხვის დასმა, მაგალითად: ათი ისეთი ადამიანის პოვნა, რომლებსაც კატები ჰყავთ.
- 6. პირველი სამსახური:** ოთახში შემოსვლისას სთხოვეთ ყველას, დაასახელონ (დაწერონ) თავიანთი პირველი სამსახური. შეაგროვეთ ეს ფურცლები. შემდეგ ისინი ისე დაარიგეთ, რომ თავისი ფურცელი არავის შეხვდეს. შესთავაზეთ ჯგუფის წევრებს, გამოიცნონ, ვის შეიძლება, ჰქონოდა აღნიშნული სამსახური?

⁴⁴ ინტერნეტში „ყინულის გაღობის“ სხვადასხვა სავარჯიშოს ნახვა შეგიძლიათ. ზოგიერთი იდეისთვის ეწვიეთ შემდეგ მისამართს: <https://www.eventmanagerblog.com/ice-breakers>

ი. მითითებები მენტორობის სესიის ორგანიზებისა და მომზადებისთვის

მენტორის როლი მენტორობის ბენეფიციარის დღის წესრიგის მხარდაჭერაში და არა გაძლოლაში მდგომარეობს. მენტორული ურთიერთობის დასაწყისში მენტორობის ბენეფიციარს პროცესთან დაკავშირებით მისი ძირითადი ამოცანების დადგენა სთხოვთ. მენტორის პასუხისმგებლობა ამ მიზნების ხელმძღვანელობაა და, ასევე, უზრუნველყოფა, რომ თითოეულმა სესიამ მენტორობის ბენეფიციარი ამოცანას მიუახლოოს.

შეიძლება, მენტორობის სესია შემდეგ კომპონენტებად დაიყოს:

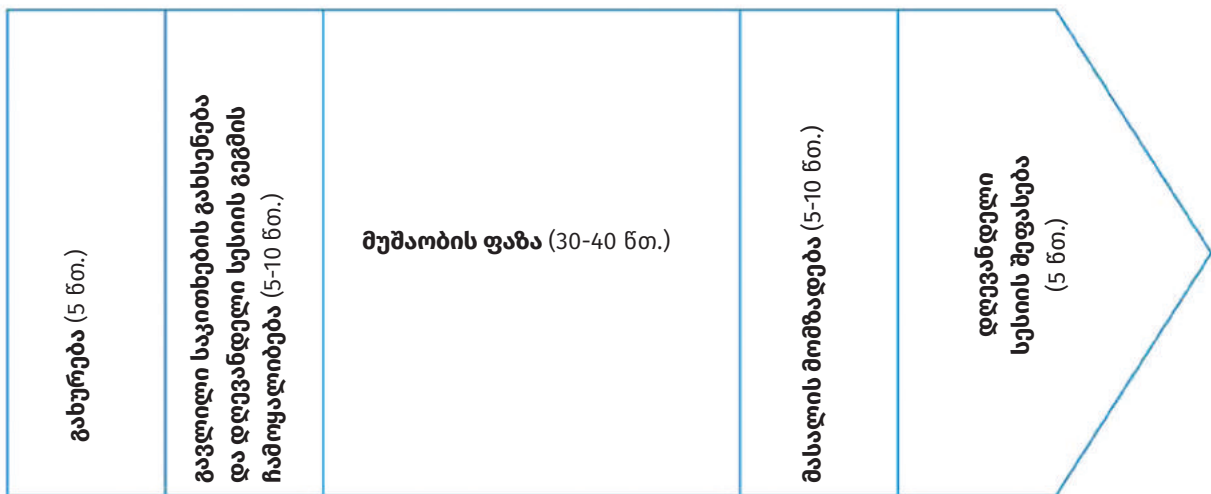
გახურება (მომზადება სესიისთვის): თავაზიანი შეხვედრა, ხუმრობა, ერთმანეთის მოკითხვა;

განვლილი საკითხების გახსენება და ახალი სესიის გეგმის ჩამოყალიბება: წინა მეცადინეობაზე მიღებული ცოდნის გახსენება და ახალი დღის გეგმის შედგენა;

მუშაობის ფაზა: ახალი სესიის მიზნების დეტალური განხილვა;

მასალის მომზადება: შემდგომი ნაბიჯებისა და მიცემული საკითხავი თუ შესასრულებელი დავალების განხილვა, გააზრება;

შეფასება: დასვით კითხვა - რა იყო დღეს თქვენთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი?



შეხვედრის წესები და ეტიკეტი

• არ დაიგვიანოთ

მეცადინეობაზე დანიშნულ დროს მიდით. ეს არა მხოლოდ პატივისცემის ნიშანია, არამედ ნდობასაც აყალიბებს. სესია, იქნება ეს პირისპირ შეხვედრა თუ ტელეფონით სესია, დროულად დაიწყეთ. თუ გაგვიანდებთ, მენტორობის ბენეფიციარს აუცილებლად შეატყობინეთ. ეს მასში ნდობას გააჩენს და აგრძნობინებს, რომ პატივს სცემენ.

• მოემზადეთ სესიისთვის

გადახედეთ მენტორობის ბენეფიციარის სესიის წინა ფორმას. სესიის დაწყებამდე გამოყავით დრო ამ ფორმის წასაკითხად. ეს ძალიან სასარგებლო მოსამზადებელი ინსტრუმენტია.

• მობილური და სხვა ტელეფონები

ყურადღება მიაქციეთ, რომ ყველა ტელეფონს ხმა ჩაწული ჰქონდეს ან ზარები უხმო რეჟიმზე იყოს გადაყვანილი, მობილურები კი მენტორობის ბენეფიციარების მხედველობის არეში არ იყოს. თუ სესიის დროს რაიმე გადაუდებელ ზარს ელოდებით, შეგირდებს ამის შესახებ სესიის დაწყებისას უთხარით.

• კონფიდენციალურობა

სრულად დაიცავით კონფიდენციალურობის შეთანხმებული წესები. ყოველთვის!

• ჩანაწერები

მსვლელობისას გააკეთეთ ჩანაწერები, რათა ნათქვამი უკეთ დაიმახსოვროთ და მომავალი სესიის დაგეგმვისას გაითვალისწინოთ. თუ შეძლებთ, ჩანაწერები სესიის შემდეგ გააკეთეთ ან გამოიყენეთ ბუღეტებიანი (პუნქტებიანი) ჩამონათვალი - მინიმუმამდე დაიყვანეთ ყველაფერი, რამაც, შეიძლება, მენტორობის ბენეფიციარის ყურადღება გააფანტოს.

• შემაჯამებელი ქმედებები

შეხვედრის ბოლოს დარწმუნდით, რომ ყველა შეთანხმებული ქმედება ჩაწერილია. მნიშვნელოვანია მენტორობის ბენეფიციარების მიერ ჩანაწერების გაკეთება და გაგება. შეგიძლიათ, მისცეთ საშინაო დავალებაც, ოღონდ ყურადღება მიაქციეთ, რომ მენტორობის ბენეფიციარებმა ის ჩაინიშნონ.

• დაადგინეთ შემდეგი შეხვედრის დრო

სესიის დასრულებამდე ყოველთვის დააზუსტეთ მომდევნო სესიის თარიღი და დრო.

კ. მენტორული საუბრის ნიმუში და საპასუხო შენიშვნები

მენტორული საუბარი ერთმანეთისგან სწავლას გულისხმობს და არა მენტორის შესაძლებლობას, მენტორობის ბენეფიციარები სამუშაოთი დააკმაყოფილოს ან მათ შესაბამისი საშუალება გაუჩინოს.

მენტორული საუბარი კითხვა-პასუხზე დაფუძნებული დიალოგია.

იგი, შეიძლება, წარმოდგენილი იყოს კომიქსის სახით, სადაც პერსონაჟებს სიტყვები ექნებათ მინერილი, ან როლის მორგებით და ტრენინგის საუბარში ჩართვით. მაგალითად, ასე:
მენტორი: მიხარია, რომ შემიძლია, დაგეხმაროთ და რამდენიმე თვის განმავლობაში თქვენს წინსვლას შევუწყო ხელი.
მენტორობის ბენეფიციარი: დიახ, მეც მოუთმენლად ველი თქვენგან ცოდნის მიღებას თქვენი გამოცდილების დახმარებით.
მენტორი: მომიყვით ცოტა რამ თქვენზე, რამ გიბიძგათ ამ პროგრამაში ჩართვისკენ?
მენტორობის ბენეფიციარი: (პასუხობს)
მენტორობის ბენეფიციარი: და თქვენ შესახებ მეტყვიტ რამეს? თქვენი კარიერული განვითარების გზა მაინტერესებს... როგორ მიაღწიეთ ახლანდელ მდგომარეობას? რა გაკვეთილი მიიღეთ ამ გზაზე?
...და საუბარი გრძელდება დიალოგით.

საპასუხო შენიშვნების შესაფერისი სახეები

„ყველაზე ცუდია საპასუხო შენიშვნები, რომლებიც ან პირადულია, ან - კრიტიკული. ყველაზე ეფექტიანი ისინი მაშინაა, როცა საკითხს უკავშირდება და აღწერილობითი ხასიათი აქვს“ - სერ ჯონ უიტმორი.

საპასუხო შენიშვნები ძალიან მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია. მას მიზნების მიღწევის უზრუნველყოფაში არსებითი როლის შესრულება შეუძლია. რეკომენდებულია, რომ მენტორმა საპასუხო შენიშვნები მენტორობის ბენეფიციარს მეგობრულ და მხარდამჭერ გარემოში გადასცეს, მშვიდად, კეთილგანწყობით, აქცენტით ქცევაზე და არა - ინდივიდზე. ამგვარად მიწოდებულ საპასუხო შენიშვნებს მენტორობის ბენეფიციარი პოზიტიურად გამოეხმაურება, თქვენს ხელმძღვანელობას მაღალ შეფასებას მისცემს და თვითგანათლებისთვისაც გაიხსნება.

ხარისხიანი საპასუხო შენიშვნებისთვის საჭიროა, რომ:

- მიანოდოთ ისინი მენტორობის ბენეფიციარს დროულად და ისე, რომ ისინი მაქსიმალურად ახლოს იყოს ფაქტობრივ მოვლენასთან;
- წაახალისოთ და დახმარება გაუწიოთ შეგირდებს;
- დარწმუნდეთ, რომ სათქმელი და სავარაუდო ზემოქმედება მკაფიოდ გადაეცით;
- გახსნილი იყოს საპასუხო შენიშვნების მისაღებად;
- არასდროს გაბრაზდეთ და დაამციროთ მენტორობის ბენეფიციარი;
- ყოველთვის მიმართოთ პირისპირ შეხვედრას, როცა უარყოფითი საპასუხო შენიშვნების გამოხატვა გსურთ.

როგორ მივანოდოთ საპასუხო შენიშვნები?

1. მოემზადეთ სესიისთვის

მომზადება საშუალებას მოგცემთ, ზუსტად მიხვდეთ, თუ როგორი საპასუხო შენიშვნები სჭირდება მენტორობის ბენეფიციარს. ამ მიზნით დაადგინეთ შემდეგი:

- ა) სპეციფიკური ქცევა - ეს უკვე გავლილი საკითხია, თუ მიმდინარე. გამოიყენეთ ობიექტური ინფორმაცია, რომელიც ხელს შეუწყობს თქვენს პოზიციას;
- ბ) ზემოქმედება, რომელსაც იწვევს ქცევა;
- გ) რა უნდა იღონოს მენტორობის ბენეფიციარმა სასურველი შედეგის მისაღწევად?

2. სესიისას – ითხოვეთ ნებართვა

საპასუხო შენიშვნებამდე მნიშვნელოვანია, მათ გადასაცემად მენტორობის ბენეფიციარისგან ჯერ ნებართვა აიღოთ. სხვა შემთხვევაში, შეიძლება, გარკვეული წინააღმდეგობა შეგხვდეთ.

3. სასწავლო გარემოს შექმნა

მნიშვნელოვანია, მენტორობის ბენეფიციარმა იცოდეს, თუ რატომ ხდება მისი ქცევის დაფასება ან კრიტიკა. საპასუხო შენიშვნების მიზეზი თავიდანვე განმარტეთ და ახსენით, თუ როგორ ეხმარება ამგვარი შენიშვნები მას. ეს მიდგომა ჯანსაღ სასწავლო გარემოს შექმნის და მენტორობის ბენეფიციარი თავდასხმის მოლოდინში აღარ იქნება. საპასუხო შენიშვნები განსჯის, ემოციურ ან პირად ელემენტებს არ უნდა შეიცავდეს. ყოველთვის ისაუბრეთ კონკრეტულ ქცევაზე და არა - ინდივიდზე. თუ საპასუხო შენიშვნებს ემოციურად გადასცემთ, მენტორობის ბენეფიციარი თავდაცვით პოზიციას დაიკავებს და შეიძლება, აღარ მოგისმინოთ. ასე კი გადაცემული ინფორმაციის დამუშავებას ვერ შეძლებს.

4. გამოიყენეთ კითხვების დასმის ტექნიკა

ეს მენტორობის ბენეფიციარს საკითხების აღიარებასა და გაგებაში, ასევე, საკუთარი პასუხების ჩამოყალიბებაში დაეხმარება. თუ მენტორობის ბენეფიციარი საკითხის გადაწყვეტის გზას ვერ პოულობს, თქვენი ვარიანტის შეთავაზებამდე დახმარების ნებართვა აუცილებლად ითხოვეთ.

5. პერიფრაზირება

მენტორობის ბენეფიციარის მოსაზრებებისა და გადაწყვეტილებების პერიფრაზირება ნასწავლს გააერთიანებს და მას უფრო გასაგებსა და აშკარას გახდის.

6. მოამზადეთ სამოქმედო გეგმა

თქვენ და მენტორობის ბენეფიციარი გაუმჯობესებულ ქმედებასა და მისი მიღწევის პროცესზე უნდა შეთანხმდეთ. დარწმუნდით, რომ კარგად გესმით ის წინააღმდეგობები (ფიზიკური თუ ფსიქოლოგიური), რომლებიც, შეიძლება, შემოთავაზებული შეთანხმებული მოქმედების შესრულებისას ან მოქმედების (თუ ქცევის) შეცვლისას შეგხვდეთ. ყველაფერთან ერთად, ეს სესიას კონსტრუქციულ ნოტზე, მკაფიო შედეგებითა და მოლოდინით დაასრულებს.

7. შემდგომი ღონისძიებები

მნიშვნელოვანია, საპასუხო შენიშვნების ეტაპი მონიტორინგით, შეფასებითა და მიმდინარე საპასუხო შენიშვნების მიწოდებით დაასრულოთ. ასე მენტორობის ბენეფიციარი ანგარიშვალდებულების გრძნობას ინარჩუნებს. პარალელურად კი, მის წინსვლასა და სწავლასაც ეწყობა ხელი.

საპასუხო შენიშვნების მიღება

საპასუხო შენიშვნების მიღება ყოველთვის პოზიტიურია, რადგან იგი უნარებისა და შესაძლებლობების შემდგომი განვითარების საშუალებაა.

ასევე, მნიშვნელოვანია გულახდილი, სამართლიანი და სათანადო დაფასება, რადგან ეს მენტორობის ბენეფიციარს კარგად მუშაობის ხალისსა და მოტივაციას აძლევს. ხარისხიანი საპასუხო შენიშვნები მას სხვების მიმართ დადებითი საპასუხო შენიშვნების გამოთქმისა და გარშემო მყოფი ადამიანებისთვის პოზიტიური გარემოს შექმნის სურვილს აღუძრავს.

ლ. მონიტორინგისა და შეფასების ფორმები

1. მენტორობის პირველი შეხვედრის ფორმის ნიმუში

პირველ შეხვედრამდე მენტორმა და მენტორობის ბენეფიციარმა მოცემული ფორმა უნდა შეავსონ და იგი პირველივე შეხვედრისთვის განიხილონ. ამ ფორმაში ჩანს მათი მოლოდინები და მათთვის მნიშვნელოვანი ის საკითხები, რომელთა გაგება მენტორულ ურთიერთობას უყრის საფუძველს. ეს არა მათ შორის შეთანხმება, არამედ ერთგვარი დისკუსიაა, რომელიც მენტორულ ურთიერთობას მხოლოდ სასიკეთოდ წაადგება.

შეგიძლიათ, ფორმაში სასურველი კითხვები დამატებით შეიტანოთ.

მენტორობის ბენეფიციარის სახელი და გვარი: _____

მენტორის სახელი და გვარი: _____

ვის მიერ არის შევსებული ეს ფორმა: _____

მენტორობის ბენეფიციარის კარიერული ისტორია:

მენტორის კარიერული ისტორია:

მენტორობაში მონაწილეობის მიღების მოტივაცია

რას მოელოდით მენტორობის პროცესიდან?

გსურთ რამის დამატება?

2. მენტორობის შესახებ შეთანხმების ნიმუში

მენტორობის ბენეფიციარი/მენტორის წარმატებული ურთიერთობა ორივე მხარისგან გარკვეული ვალდებულებების აღებას მოითხოვს. ქვემოთ მოცემული შეთანხმება მიზნების მკაფიოდ ჩამოყალიბებას ითვალისწინებს და წარმატებული ურთიერთობისთვის ნდობის საფუძველს ქმნის. ორივე მხარე უნდა აცნობიერებდეს, რომ მათ პროგრამასთან დაკავშირებული ნებისმიერი პრობლემის გადაწყვეტა შეუძლიათ, რისთვისაც უნდა დაუკავშირდნენ-ს შემდეგ ადგილას (ან ტელეფონის ნომერზე): საჭიროა, ეს შეთანხმება თითოეულმა მხარემ შეინახოს და მასში ჩამოყალიბებული პირობების შესასრულებლად ყველა ღონე იხმაროს.

მენტორი _____

თანამდებობა _____

საკონტაქტო ინფორმაცია _____

მენტორობის ბენეფიციარი _____

თანამდებობა _____

საკონტაქტო ინფორმაცია _____

საჭიროების მიხედვით, მენტორსა და მენტორობის ბენეფიციარს ერთმანეთისთვის სხვა საკონტაქტო ინფორმაციის მიწოდებაც შეუძლიათ.

მენტორობის ბენეფიციარის მიზნები

მენტორთან ერთად, მენტორობის ბენეფიციარმა პროფესიული განვითარების ან პიროვნული ზრდის, სულ მცირე, სამი მიზანი უნდა ჩამოაყალიბოს. **მიზნები უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, სათანადო და ჰქონდეს მიღწევისთვის განსაზღვრული ვადა.**

მიზანი № 1 _____

მიზანი № 2 _____

მიზანი № 3 _____

შეთანხმება კონტაქტის შესახებ

მენტორობის ოფიციალური პროგრამის ხანგრძლივობა თვეა. მენტორებს მოვუწოდებთ, ურთიერთობა ნებაყოფლობით საფუძველზე გააგრძელონ. შეიძლება, ბენეფიციართან კონტაქტი პირადად ან ტელეფონით, სამუშაო საათების განმავლობაში დამყარდეს. კონტაქტის განმავლობაში მენტორმა/მენტორობის ბენეფიციარმა საკმარისი დრო უნდა დაუთმოს მიზნების განხილვას და, ასევე, მენტორობის ბენეფიციარის კითხვებს, რომლებიც მის პროფესიულ და/ან პიროვნულ განვითარებას უკავშირდება.

შეხვედრების განრიგი

ერთობლივად შეთანხმებული შეხვედრების თარიღები და დრო: _____

კომუნიკაციის არხები

რა იქნება კომუნიკაციის უმთავრესი არხი - ელ.ფოსტა, ტელეფონი? _____

კომუნიკაციაზე პასუხის მიღების დრო (საუკეთესო შემთხვევაში, 2 სამუშაო დღე) _____

- მენტორობის ბენეფიციარი და მენტორი, მინიმუმ, თვეში ერთხელ შეხვედრაზე თანხმდებიან თვის განმავლობაში;
- მენტორობის ბენეფიციარი და მენტორი თანხმდებიან, რომ ყოველი კონტაქტის შემდეგ წერილობით შესრულებულ საპასუხო შენიშვნებს მიაწვდიან (მენტორობის პროგრამის კოორდინატორს) ;
- მენტორობის ბენეფიციარმა და მენტორმა ოფიციალური პროგრამის დასრულების შემდეგ ურთიერთობის საბოლოო შეფასება უნდა წარმოადგინონ;
- კონფიდენციალურობა: ორივე მხარე თანხმდება, რომ შეხვედრების შინაარსს კონფიდენციალურად შეინახავს, თუ რომელიმე მათგანი რისკის წინაშე არ აღმოჩნდება. ასეთ შემთხვევაში კი ინფორმაცია რაც შეიძლება სწრაფად უნდა მიენოდოს მენტორობის პროგრამის კოორდინატორს ან ადამიანური რესურსების სამსახურს.

 მენტორობის ბენეფიციარის ხელმოწერა და თარიღი

 მენტორის ხელმოწერა და თარიღი

3. მენტორობის სესიამდე შესავსები ფორმის ნიმუში

ეს ფორმა მენტორობის ბენეფიციარმა თითოეულ სესიამდე უნდა შეავსოს და მენტორს ელექტრონული ფოსტით გაუგზავნოს. საუკეთესო შემთხვევაში, ეს ერთი (ან ორი) სამუშაო დღით ადრე მაინც უნდა მოხდეს, რათა მენტორმა სესიისთვის მომზადება შეძლოს.

მიღწევების განხილვა და მიცემული დავალებების დასრულება (მოკლე აღწერა):

წინა სესიაზე დასახული მიზნებისა და არსებული სიტუაციის განხილვა (რა ეტაპზეა მენტორობის ბენეფიციარი მიზნის მიღწევის გზაზე):

მიზნის მიღწევის პროცესში წამოჭრილი დაბრკოლებები და მათი გადაჭრის გზები:

ჩემი მიზნები შემდეგი სესიისთვის. რისი მიღწევა მინდა მენტორთან შემდეგ შეხვედრაზე?

შემდეგი შეხვედრის თარიღი და დრო: _____

ადგილი: _____

4. მენტორობის სესიის შედეგების ფორმის ნიმუში

მენტორობის ჟურნალი მენტორებსა და ბენეფიციარებს სამუშაო გეგმის შედგენასა და შესრულებაში, ასევე, მოსაზრებებისა და იდეების ჩანიშვნაში დაეხმარება. ყოველი სესიის ბოლოს, დავალებასთან ერთად, სესიის შედეგებსა და შემდეგი შეხვედრის მიზნებზე მსჯელობისთვის 5-10 წუთი გამოყავით.

ეს ფორმა გამიზნულია მენტორის ჩანაწერებისა და შეხვედრის საათების მონიტორინგისთვის. იგი მომავალი სესიებისთვის მინიშნებას წარმოადგენს.

სესიის შედეგების ფორმა	
მენტორის სახელი და გვარი:	მენტორობის ბენეფიციარის სახელი და გვარი:
შეხვედრის თარიღი და დრო:	ადგილი:
შეხვედრის მთავარი სამუშაო თემები:	
მენტორობის ბენეფიციარის შედეგები მიზნების მიღწევისკენ მიმართულ გზაზე:	
რა მიდის კარგად?	
რაში მდგომარეობს პრობლემა? რა არის ამ პრობლემის მიზეზი?	

რა დახმარების შეთავაზება შემიძლია ჩემი მენტორობის ბენეფიციარისთვის აღნიშნული პრობლემის გადასაჭრელად?

რა მიდგომები, გრძნობები უნდა შეიცვალოს მენტორობის ბენეფიციარის პრობლემის გადასაღებად?

შემდეგი სესიის დრო

შემდეგი სესიის მთავარი თემები, დღის წესრიგი

დღევანდელი სესიის არსი

5. მენტორობის ბენეფიციარის/მენტორის ურთიერთობაში პროგრესის განხილვის ფორმის ნიმუში

ამ ფორმის გამოყენება მენტორსა და მენტორობის ბენეფიციარს შეუძლიათ. მენტორობის პროგრამის კოორდინატორს იგი კონფიდენციალურად უნდა წარედგინოს. დოკუმენტი სხვა მხარემ არ უნდა ნახოს, რადგან მასში მენტორული ურთიერთობის განვითარებაა განხილული.

რაზე იყო ყურადღება გამახვილებული შეხვედრებისას:

რა წარმატებები იქნა მიღწეული ბოლო განხილვის შემდეგ:

ხომ არ წარმოქმნილა რაიმე პრობლემა ან სირთულე ბოლო განხილვის შემდეგ:

როგორ მოხდა მათი გადაჭრა/გადაწყვეტა:

მენტორული ურთიერთობის თავდაპირველი მიზნები კვლავაც იგივეა, თუ საჭიროა მათი შესწორება:

გთხოვთ, დაასახელოთ ის რამდენიმე ძირითადი შედეგი, რომელსაც შემდეგ შეხვედრებზე უნდა მიაღწიოთ:

როგორ ფიქრობთ, ეს კვლავ ოპტიმალური მენტორული ურთიერთობაა?

გთხოვთ, დაადგინოთ შემდეგი შეხვედრის/განხილვის თარიღი, დრო და ადგილი:

როგორ შეაფასებდით თქვენს კმაყოფილებას მენტორობით?

(1 - საერთოდ არ ვარ კმაყოფილი და 10 - ძალიან კმაყოფილი ვარ)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ხელმოწერა: _____

6. საბოლოო შეფასების ფორმის ნიმუში მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარებისთვის

ქვემოთ მოცემული ფორმების ნიმუშებში შეტანილია ის კითხვები, რომელთა ჩართვაც მენტორებისა და მენტორობის ბენეფიციარებისთვის საბოლოო შეფასების გამოკითხვაშია შესაძლებელი. ეს კითხვები მენტორობის პროგრამის წარმატების შესახებ მონაწილეთა შთაბეჭდილებების გაგებაში დაგეხმარებათ. რეკომენდებულია კითხვების გადახედვა და მენტორობის პროგრამის ამოცანების გათვალისწინებით ახალი კითხვების დამატება.

ნიმუში 1: მენტორობის ბენეფიციარის მიერ შესავსები ფორმა

მენტორობის ბენეფიციარი _____ მენტორი _____

მენტორობის ბენეფიციარის თანამდებობა _____ საკონტაქტო ინფორმაცია _____

მენტორთან მენტორობის ბენეფიციარის კონტაქტების რაოდენობა _____

კონტაქტების ტიპები _____ (ტელეფონით, პირისპირ და ა.შ.) _____

როგორ შეაფასებდით, საერთო ჯამში, მენტორობის გამოცდილებას?

5 – ძალიან კარგი; 4 - კარგი; 3 – დამაკმაყოფილებელი; 2- საშუალო; 1- ცუდი

შენიშვნა: _____

შეაფასეთ ქვემოთ მოცემული განცხადებები 1-დან 5-მდე ქულით:

5 - სავსებით ვეთანხმები; 4 - ვეთანხმები; 3 - არ ვეთანხმები; 2 - სრულიად არ ვეთანხმები; 1 – არ ვიცი

ვფიქრობ, მივალწიე ან თითქმის მივალწიე ჩემი პიროვნული ზრდის ზოგიერთ მიზანს

მენტორობის პროგრამის დასრულების შემდეგ კარიერული განვითარებისა და პიროვნული ზრდის გაუმჯობესებულ პოტენციალს ვგრძნობ

მენტორობის პროგრამის დასრულების შემდეგ თავს უფრო თვითდაჯერებულად ვგრძნობ

ჩემმა მენტორმა ჩემს ზრდასა და განვითარებაში დიდი როლი შეასრულა

ვაპირებ ტრენინგისა და განათლების გაგრძელებას.....

ვაპირებ მიმდინარე და მომავალი კარიერული მიზნების მისაღწევად მუშაობის გაგრძელებას.....

ვფიქრობ, მენტორობის პროგრამამ ჩემს კარიერულ წარმატებაზე დადებითი გავლენა იქონია.....

ამ პროგრამას სხვებთან რეკომენდაციას გავუწევ.....

მე და ჩემი მენტორი ურთიერთობის გაგრძელებას ვაპირებთ: დიახ არა არ ვიცი

მომავალში მენტორად ვიმუშავებდი: დიახ არა არ ვიცი

მენტორობის ბენეფიციარის ხელმოწერა და თარიღი

ნომერი 2: მენტორის მიერ შესავსები ფორმა

მენტორი _____ მენტორობის ბენეფიციარი _____

მენტორის თანამდებობა _____ საკონტაქტო ინფორმაცია _____

მენტორისა და მენტორობის ბენეფიციარის კონტაქტების რაოდენობა

კონტაქტების ტიპი _____ (ტელეფონით, პირისპირ და ა.შ.)

როგორ შეაფასებდით, საერთო ჯამში, მენტორობის გამოცდილებას?

5 – ძალიან კარგი; 4 - კარგი; 3 – დამაკმაყოფილებელი; 2 - საშუალო; 1 - ცუდი

შენიშვნა: _____

შეაფასეთ ქვემოთ მოცემული განცხადებები 1-დან 5-მდე ქულით.

5 - სავსებით ვეთანხმები; 4 - ვეთანხმები; 3 - არ ვეთანხმები; 2 - სრულიად არ ვეთანხმები; 1 – არ ვიცი.

ვფიქრობ, მენტორობის ბენეფიციარის კარიერულ და პიროვნულ განვითარებაში გარკვეული წვლილის შეტანა შევძელი

ვფიქრობ, მენტორობის პროგრამის განმავლობაში საკუთარი თავის შესახებ ბევრი რამ გავიგე.....

მენტორობის პროგრამის დასრულების შემდეგ თავს უფრო თვითდაჯერებულად ვგრძნობ.....

ვფიქრობ, მენტორობის პროგრამამ წვლილი შეიტანა ჩემს კარიერულ და პიროვნულ განვითარებაში.....

ვაპირებ მენტორობის გაგრძელებას და კარიერულ წინსვლაში სხვების დახმარებას

ვფიქრობ, რომ მენტორულმა პროგრამამ კარიერაში ჩემს წარმატებაზე დადებითი გავლენა იქონია.....

ამ პროგრამას სხვებთან რეკომენდაციას გავუწევ.....

მე და ჩემი მენტორობის ბენეფიციარი ურთიერთობის გაგრძელებას ვფიქრობთ:

დიახ არა არ ვიცი

მომავალში ვიმუშავებდი მენტორად:

დიახ არა არ ვიცი

მენტორის ხელმოწერა და თარიღი



გაეროს ქალთა ორგანიზაციის (UN Women)
საქართველოს წარმომადგენლობა
კავსადის ქ. #3, ოფისი 11, 0179
თბილისი, საქართველო
ტელ: (995 32) 222 06 04
(995 32) 222 08 70

georgia.unwomen.org
www.unwomen.org