



მენტორინგი და ქოუჩინგი საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში

ანა სიჭინავას პირველადი მოკვლევა

2019 წელი

მადლობა საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროსა და გაეროს განვითარების პროგრამას (UNDP) საქართველოს მენტორინგისა და ქოუჩინგის საკითხებით დაინტერესებისთვის. მადლობა საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტროს, საქართველოს სოფლის მეურნეობისა და გარემოს დაცვის სამინისტროს, საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს, საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს, საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტროსა და საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის ხელმძღვანელებსა და მათ მოადგილეებს დათმობილი დროისა და გაზიარებული ინფორმაციისთვის.



მომზადებულია საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP), დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ისა და შვედეთის მთავრობის მხარდაჭერით.

შესავალი

I თავი. მენტორინგი და ქოუჩინგი

1. ზოგადი მიმოხილვა
2. მენტორინგი
 - 2.1. რა არის მენტორინგი?
 - 2.2. მენტორული ურთიერთობის ციკლი
 - 2.3. მენტორინგის სახეები
 - 2.4. მენტორის ტიპები
 - 2.5. ფორმალური და არაფორმალური მენტორინგის პროგრამა
 - 2.6. რატომ წერგავენ ორგანიზაციები მენტორინგის პროგრამას
 - 2.7. რა არის შეგირდის სარგებელი
 - 2.8. რა არის მენტორის ბენეფიტები
 - 2.9. მენტორინგის დანერგვასთან დაკავშირებული სირთულეები
 - 2.10. მენტორინგის პროგრამის დანერგვის პროცესი
3. ქოუჩინგი
 - 3.1. რა არის ქოუჩინგი?
 - 3.2. ქოუჩინგის ტიპები
 - 3.3. ქოუჩინგის პროცესის ეტაპები
 - 3.4. რატომ იყენებენ ორგანიზაციები ქოუჩინგს
 - 3.5. თანამშრომლის ბენეფიტები
 - 3.6. ქოუჩინგთან დაკავშირებული სირთულეები
 - 3.7. ორგანიზაციაში ქოუჩინგის დანერგვის პროცესი
4. ძირითადი მსგავსება და განსხვავება მენტორინგსა და ქოუჩინგს შორის
5. მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამების პრაქტიკული მაგალითები
 - 5.1.1. მენტორინგი და ქოუჩინგი ამერიკის შეერთებულ შტატებში
 - 5.1.2. მენტორინგი და ქოუჩინგი ევროპაში
 - 5.1.3. მენტორინგი და ქოუჩინგი საქართველოში

II თავი. მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამების დანერგვა საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში

1. საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამების საჭიროებათა კვლევა
 - 1.1. კვლევის მიზანი
 - 1.2. კვლევის მეთოდოლოგია
 - 1.3. კვლევაში მონაწილეები
 - 1.4. კვლევის შედეგები
2. საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში მენტორინგის პროგრამის დანერგვის რეკომენდაცია
 - 2.1. მენტორინგის პროგრამის ინტეგრაცია არსებული პროფესიული განვითარების სისტემებთან

- 2.2. ფორმალური მენტორინგის პროგრამის, როგორც ცალკე სისტემის, დანერგვა
- 3. საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში ქოუჩინგის პროგრამის დანერგვის რეკომენდაცია
- 3.1. ქოუჩინგის, როგორც ლიდერობის განვითარების ინსტრუმენტის გამოყენება

შეჯამება

შესავალი

თანამედროვე სამყაროში ქოუჩინგი და მენტორინგი არის წარმატებული ადამიანების თვითგანვითარების მეთოდების ტოპ-სიაში. ვერ შეხვდებით პროფესიულ განვითარებასა და უნარების გაძლიერებასთან დაკავშირებულ თანამედროვე ლიტერატურასა თუ სამეცნიერო ნაშრომებს, სადაც ნახსენები არ არის მენტორინგისა და ქოუჩინგის ეფექტები. ნებისმიერ წარმატებულ და ძლიერ ლიდერობის განვითარების სისტემას აქვს ინტეგრირებული მენტორინგის და ქოუჩინგის პროგრამები. კვლევებმა აჩვენა, რომ ინდივიდები, ვინც მიიღო მენტორინგი ან ქოუჩინგი, აქვთ უფრო მაღალი შემოსავალი, ნაკლებად ტოვებენ ორგანიზაციას და ავლენენ ჯანსაღ სამუშაო დამოკიდებულებებს, ვიდრე ის ინდივიდები, ვისაც არ მიუღია მონაწილეობა მენტორინგის ან ქოუჩინგის პროგრამაში (Allen and Eby, 2004). მიუხედავად იმისა, რომ ლიტერატურასა და თეორიულ ნაშრომებში მენტორინგი და ქოუჩინგი ძალიან დიდი პოპულარობით გამოირჩევა, მაინც ძალიან ცოტა ვიცით იმის შესახებ, თუ როგორ გამოიყურება ისინი რეალურ ცხოვრებაში.

რა არის მენტორინგი და ქოუჩინგი? როგორ მუშაობს პრაქტიკაში? რითი განსხვავდება ისინი ერთმანეთისგან? რამდენად წარმატებულია მათი გამოყენება? რა უწყობს ხელს მათ ფუნქციონირებას? როდის არის მიზანშეწონილი მათი გამოყენება?

კერძო სექტორში სულ უფრო მეტი კომპანია აკეთებს ინვესტიციას მენტორინგსა და ქოუჩინგში, რათა გააძლიეროს ლიდერები და მმართველობის სტილი გახადოს უფრო ეფექტური. ოქსფორდის ტრენინგებისა და კვლევების საერთაშორისო ცენტრი (INTRAC, UK) ბოლო ათწლეულში ყველა დამკვეთ კომპანიაში იყენებს მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამებს სხვადასხვა უნარებისა და ლიდერობის განვითარებისთვის.

ასევე გაზრდილია ინტერესი და ინვესტიცია დონორი კომპანიების მხრიდან. ოქსფორდის ტრენინგებისა და კვლევების საერთაშორისო ცენტრის კვლევები აჩვენებს, რომ საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციები, მათ შორის ოქსფამი (OXFAM) და წითელი ჯვარი (Red Cross), სულ უფრო მეტ დაფინანსებას გამოყოფენ ბენეფიციარ ორგანიზაციებში მენტორინგისა და ქოუჩინგის სისტემების დასაწერად.

გამომდინარე იქიდან, რომ მენტორინგის და ქოუჩინგის ბენეფიტები უმეტესად უკავშირდება ფსიქოლოგიურ და კარიერულ უპირატესებობს, ისინი ასევე განიხილება ქალი ლიდერების გაძლიერების საუკეთესო ინსტრუმენტებად. მოცემული ინსტრუმენტები ქალებს ეხმარებათ თავდაჯერებულობისა და თვითრწმენის ამაღლებაში.

პერსონალის მართვისა და განვითარების ინსტიტუტი ბრიტანეთში (CIPD) გამოყოფს რამდენიმე ფაქტორს, რომელიც ბრიტანეთში ორგანიზაციებში ქოუჩინგის პოპულარიზაციის გაზრდის მიზეზი გახდა: ქოუჩინგი მოქნილი ინსტრუმენტია, ითვალისწინებს მონაწილეების სამუშაო გრაფიკს, აქვს სწრაფი შედეგის დანახვის შესაძლებლობა, მონაწილეებს ეთმობათ ინდივიდუალური ყურადღება, მათ აქვთ შესაძლებლობა პრობლემები და სირთულეები განიხილონ სრულიად უსაფრთხო და დაცულ გარემოში. ამასთანავე ქოუჩინგის და მენტორინგის პროგრამების არსებობა ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს, რომ სამუშაოს

შესრულება გაუმჯობესდეს მიმდინარე პროცესში (სანამ არასასურველი შედეგი დადგება), რაც მათ ეხმარება ხარჯების დაზოგვაში.

ქოუჩინგისა და მენტორინგის მიმართ ინტერესის გაზრდა საჯარო სტრუქტურებსა თუ კერძო სექტორში, გამოწვეულია იმიტაც, რომ ორგანიზაციებს უწევთ რთულ, კომპლექსურ და სწრაფად ცვალებად გარემოში ოპერირება. ასეთ მოწყვლად გარემოში კრიტიკულად მნიშვნელოვანი ხდება მაღალი თვითცნობიერებისა და ნათელი ხედვის მქონე ლიდერების განვითარება.

მთლიანობაში, მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროცესში ჩართულობა სასარგებლოა როგორც მონაწილეებისთვის, ასევე ორგანიზაციებისთვის. პერსონალური მენტორინგი და ქოუჩინგი არის აქტიური, თანამშრომლობითი, ავთენტური და მაღალი ჩართულობის მქონე სწავლის მოდელი, რომელიც უკვე უსწრებს კონსერვატიულ მოდელებს. ამ პროცესს ინდივიდებისა და ორგანიზაციებისთვის მოაქვს გაუმჯობესებული უნარები და სამუშაოს ეფექტური შესრულება.

მოცემული დოკუმენტის პირველ ნაწილში მოცემულია მენტორინგისა და ქოუჩინგის პრაქტიკის ზოგადი მიმოხილვა და მათი გავლენა თანამშრომლების პიროვნულ და პროფესიულ განვითარებაზე. ვისაუბრებთ მათ წარმოშობაზე და ასევე იმაზე, თუ რა გავლენას ახდენს მათ განვითარებაზე თანამედროვე ტენდენციები. ცალ-ცალკე შევხებით მენტორინგს და ქოუჩინგს, განვიხილავთ მათ მახასიათებლებს და ასევე იმ სირთულეებს, რომელიც დაკავშირებულია მათ გამოყენებასთან. პირველი ნაწილი ასევე მოიცავს მენტორინგისა და ქოუჩინგის გამოყენების პრაქტიკულ მაგალითებს როგორც განვითარებული, ასევე განვითარებადი ქვეყნებიდან. აქვე იქნება მოყვანილი მაგალითები საქართველოს ორგანიზაციებში არსებული პრაქტიკიდან.

დოკუმენტის მეორე ნაწილი ეხება საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამების დანერგვის შესაძლებლობების მიმოხილვას. შემუშავებულია ზოგადი სარეკომენდაციო კონცეფცია, რომელსაც საფუძვლად უდევს თვისებრივი კვლევა. კვლევის ფარგლებში მოხდა საქართველოს რამდენიმე სამინისტროს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის წარმომადგენლების ინტერვიუება, რომელმაც ზოგადი წარმოდგენა შეგვიქმნა სამინისტროებში მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამების დანერგვის შესაძლებლობებზე. სარეკომენდაციო დოკუმენტის მიხედვით, საჯარო სტრუქტურებში შესაძლებელია მენტორინგისა და ქოუჩინგის დანერგვა, როგორც ცალკე მდგომი განვითარების სისტემების, ასევე სასურველია, მოხდეს მათი ინტეგრაცია უკვე არსებულ პერსონალის მართვის სისტემებთან.

I თავი. მენტორინგი და ქოუჩინგი

1. ზოგადი მიმოხილვა

ქოუჩინგი და მენტორინგი არის პიროვნული განვითარების მეთოდები, რომელთა საშუალებით ინდივიდები საკუთარ თავში პოულობენ შესაძლებლობებს, პოტენციალს საკუთარი ქცევისა და თვითრეალიზაციის გაუმჯობესებისთვის. ქოუჩინგის და მენტორინგის პროცესი ძალიან გავს ერთმანეთს, რადგან ორივე გულისხმობს ორ ადამიანს შორის პირისპირ შეხვედრებს. თუმცა ისინი ერთმანეთისგან განსხვავდება მიზნისა და მიდგომის მიხედვით.

მენტორინგი სხვადასხვა კულტურებში ასეული წლების მანძილზე გამოიყენებოდა. მაგრამ მენტორინგის, როგორც პიროვნული და ლიდერული განვითარების მეთოდების, თავიდან აღმოჩენა, ჯერ კერძო სექტორის, და მერე საჯარო სექტორის მიერ, მოხდა ბოლო ათწლეულებში.

მენტორინგის საწყისები ჯერ კიდევ ბერძნულ მითოლოგიაში შეგვიძლია ვეძებოთ. როცა ოდისეუსი წავიდა სახლიდან ტროას ომში, მან სახლში დატოვა ძველი, სანდო მეგობარი, სახელად მენტორი, რათა მისი მოვალეობა შეესრულებინა, ასევე გადააბარა მისი შვილის ტელემაქეს მფარველობისა და განათლების პასუხისმგებლობა. ბერძნულ კულტურაში მენტორი წარმოადგენს ბრძენი და სანდო მრჩეველის ხატს. აფრიკულ წყაროებში ხშირად შეხვდებით, რომ მსგავსი როლი აფრიკაში ძალიან გავრცელებული იყო, ჯერ კიდევ ბერძნულ ცივილიზაციამდე. მაგალითად, როცა ბავშვი იზადებოდა აფრიკაში, სოფელის ყველა მაცხოვრებელი იღებდა პასუხისმგებლობას მის აღზრდასა და განათლებაზე. მაგრამ სოფელში ყოველთვის იყო ერთი პიროვნება, არა ოჯახის წევრი, რომელსაც ბავშვის აღზრდის კონკრეტული ფუნქცია ეკისრებოდა. ამ პიროვნებას აფრიკელები ეძახდნენ „პაბარი განი მენტრა“-ს, რაც ითარგმნება, როგორც „პიროვნება, რომელიც სვამს კითხვას: რა ხდება?“

ნათელია, რომ მენტორინგს აქვს ძველი წარმოშობა. ის დიდ როლს თამაშობდა ბერძნულ, რომაურ, ჩინურ, ინდურ და აფრიკულ ცივილიზაციაში. ის იყო თაობათა შორის ცოდნის გადაცემის პრაქტიკა. დღესდღეობითაც მისი გამოყენება გრძელდება სხვადასხვა კულტურებსა და ერებში. მაგალითად, აფრიკაში ტომის ახალგაზრდა წარმომადგენელი დიდ დროს ატარებს უფროს წარმომადგენლებთან, რათა მათ გადასცენ სიბრძნე. აზიურ კულტურაში ადამიანები ერთმანეთისგან სწავლობენ, ნაკლებად გამოხატულია იერარქიული დამოკიდებულება და ყველა ადამიანი ერთმანეთისთვის არის მასწავლებელიც და მოსწავლეც. ამ იდეამ გავლენა მოახდინა მენტორინგის თანამედროვე, დასავლურ მოდელზე.

მენტორინგის იაპონური მოდელი ხაზს უსმევს მენტორინგში ურთიერთობის ასპექტს. მენტორინგის იაპონურ მოდელს ახასიათებს არაფორმალურობა და ის უფრო მეტად დაფუძნებულია უფროს და უმცროს თანამშრომლებს შორის ემოციური კავშირის ჩამოყალიბებაზე.

ქოუჩინგს სხვა, უფრო თანამედროვე საწყისები აქვს. ევროპასა და აშშ-ში განვითარების ფსიქოლოგიის მიმართ ინტერესი, მათ შორის ორგანიზაციების მხრიდან, ბოლო 50 წლის მანძილზე გაიზარდა. ორგანიზაციული ფსიქოლოგია ცალკე დისციპლინად განვითარდა, რომელიც სამუშაო ადგილის ფსიქოლოგიური ასპექტების შესასწავლად იყენებს სხვადასხვა კვლევით მეთოდებს და შეიმუშავებს გაუმჯობესების სტრატეგიებს. უშუალოდ ქოუჩინგი კი მსოფლიო სპორტში გაჩნდა. ქოუჩები სპორტსმენებს ეხმარებოდნენ მიზნების მიღწევაში სტრუქტურირებული სწავლებისა და მიმართულების მიცემის გზით. მოგვიანებით კი მკვლევარები დაინტერესდნენ, ქოუჩინგით, როგორც განვითარების ინსტრუმენტით და ემპირიულ კვლევებზე დაფუძნებული ნაშრომი ქოუჩინგის შესახებ პირველად 1985 წელს გამოქვეყნდა.

80-იან წლებში კომპანიების უმეტესობამ გააცნობიერა ქოუჩინგის მეთოდის ეფექტურობა ორგანიზაციების მართვაში და ორგანიზაციული ან კულტურული ცვლილებების განსახორციელებლად ლაიფ-ქოუჩინგი (life-coaching) და ლიდერობის ქოუჩინგი მთავარ ინსტრუმენტად იქცა.

მენტორინგისა და ქოუჩინგის გამოყენების ბევრი წარმატებული მაგალითია სპორტში, ხელოვნებასა და მეცნიერებაში: ქრისტიან დიორი იყო ივ სენ ლორანის მენტორი; სტელა ადლერი იყო მარლონ ბრანდოსა და რობერტ დე ნიროს ქოუჩი; ცნობილია, რომ კარლ იუნგს მენტორინგს უწევდა ზიგმუნდ ფროიდი. ასევე ცნობილია ბიზნესსა და პოლიტიკაში არსებული მენტორული/ქოუჩინგური ურთიერთობები: ბენჟამინ გრაჰამი იყო ვორენ ბაფეტის მენტორი, თვითონ ბაფეტი კი ბილ გეიტსს უწევდა მენტორობას; სტივ ჯობსი მარკ ცუკენბერგის მენტორი და ქოუჩი იყო; ახალი ზელანდიის ყოფილი პრემიერ მინისტრი ჰელენ კლარკი არის მიმდინარე პრემიერ მინისტრის ჯაკინდა არდერნის მენტორი; ჯორჯ ვაშინგტონი იყო აშშ-ს სახელმწიფო ხაზინის პირველი მდივნის ალექსანდერ ჰამილტონის მენტორი.

რამდენიმე წლის წინ ცნობილმა ჟურნალმა „თაიმს“-მა მკითხველებს მისცა შესაძლებლობა მიიღონ მენტორის მომსახურება წარმატებული ადამიანებისგან ისეთ სფეროებში, როგორიც არის თეატრის რეჟისურა, სცენარის წერა, ბიზნესის დაწყება და სხვა. მენტორინგისა და ქოუჩინგის პოპულარობა კი განპირობებულია იმით, რომ მათ მოაქვს დიდი სარგებელი იმ ადამიანებისთვის, ვინც მონაწილეობს ამ პროცესში. ბევრი ფიქრობს, რომ მენტორინგის ან ქოუჩინგის დროს სარგებელს მხოლოდ ის ადამიანი ღებულობს, ვინც სწავლობს ქოუჩის ან მენტორისგან, მაგრამ, სინამდვილეში, მენტორის ან ქოუჩის ფუნქციის შესრულება ადამიანს აძლევს ყველაზე სპეციფიურ და ღირებულ ცოდნასა და უნარებს. მენტორინგის ან ქოუჩინგის გაწევისას ადამიანი აცნობიერებს საკუთარ ცოდნას, გამოცდილებასა და უნარებს, აძლევს მათ სტრუქტურირებულ სახეს, მისი ინტიუიტიური ცოდნა გადადის ცნობიერ ცოდნაში. გარდა ამისა მენტორი ან ქოუჩი მეორე მხარესთან ურთიერთობისას ღებულობს ბევრ ახალ ინფორმაციას, ისმენს განსხვავებულ იდეებს და აფართოებს საკუთარ მსოფლმხედველობას.

მენტორინგსა და ქოუჩინგს შორის მკვეთრი განსხვავება ჯერ კიდევ ბუნდოვანია და ხშირად იწვევს დაბნეულობას სხვადასხვა სფეროს წარმომადგენლებში. 2000 წელს გამოშვებულ ერთ-ერთ ცნობილ წიგნში „ქოუჩინგი და მენტორინგი: სწავლის გაუმჯობესების პრაქტიკული

მეთოდები“ ავტორები ასე განმარტავენ ქოუჩინგსა და მენტორინგს შორის განსხვავებას: „ქოუჩინგი მიმართულია ცოდნის ან სპეციფიური უნარის გაძლიერებისაკენ, ხოლო მენტორინგის დროს კვალიფიცირებული თანამშრომელი გამოცდილებას უზიარებს სხვა თანამშრომელს მისი განვითარებისა და პროფესიული ზრდის მიზნით“ (Parsloe and Wray, 2000).

ქოუჩინგის საერთაშორისო ფედერაციის (ICF) განსაზღვრება ქოუჩინგის შესახებ შემდეგნაირია: ქოუჩინგი არის პარტნიორული ურთიერთობა კლიენტთან, რომელიც სტიმულირებას უკეთებს მისი ფიქრის, ანალიზისა და კრეატიული აზროვნების პროცესს, რაც კლიენტს ეხმარება მისი პიროვნული და პროფესიული პოტენციალის გაზრდასა და გამოყენებაში.

კემბრიჯის უნივერსიტეტის განმარტებით, მენტორინგი კი არის ნახევრად სტრუქტურირებული, ინსტრუქტაჟის მიცემის პროცესი, სადაც მენტორი მეორე ადამიანს უზიარებს თავის ცოდნას, უნარებსა და გამოცდილებას მისი ცხოვრებისა და კარიერის განვითარების ხელშეწყობის მიზნით.

ორგანიზაციის ჭრილში მენტორინგი არის ურთიერთობა გამოცდილ თანამშრომელსა და შედარებით ახალბედა ან გამოუცდელ კოლეგას შორის, რათა მოხდეს ახალბედის პროფესიული და კარიერული განვითარების ხელშეწყობა. თუმცა არსებობს მენტორინგის სხვა ფორმებიც, რომელიც დეტალურად მოგვიანებით იქნება განხილული.

მენტორინგი და ქოუჩინგი - ორივე დაკავშირებულია პიროვნულ და პროფესიულ ზრდასთან. მათ შორის განსხვავება გამოხატულია მათი, როგორც მეთოდოლოგიისა და ინსტრუმენტის გამოყენებაში. იმის მიხედვით, ინდივიდს ან ორგანიზაციას, რა მიზანი და ამოცანები აქვს, რა რესურსები არსებობს, რა შედეგის მიღწევაა შესაძლებელი, როგორია მზაობა ცვლილებებისა და ზრდისთვის - ამ და სხვა მრავალი კრიტერიუმის გათვალისწინებით ხდება მენტორინგის ან ქოუჩინგის შერჩევა დასახული მიზნების მისაღწევად. ბევრი წარმატებული ადამიანი თუ ორგანიზაცია იყენებს განვითარების ორივე ინსტრუმენტს.

ნებისმიერ შემთხვევაში მენტორინგი და ქოუჩინგი ორგანიზაციულ კონტექსტში უკავშირდება ეფექტურ მართვასა და მენეჯმენტს. მენტორინგს/ქოუჩინგსა და ეფექტურ მართვას - ორივეს მიზანია ადამიანის პოტენციალის გაზრდა, ახასიათებს ავთენტური მოსმენა, ახალი იდეებისადმი გახსნილობა, არასტანდარტული, კრეატიული აზროვნება, გამოწვევების მიღება, ინდივიდის წახალისება ახალი სამუშაო გამოცდილების მიღებაში, დროის ეფექტურად მართვა და დიდი ენთუზიაზმი.

ერთ-ერთი სკოლის წარმომადგენლების რეკომენდაციით, ყველა მენეჯერი უნდა იყოს მენტორი ან ქოუჩი მინიმუმ თავისი დაქვემდებარებულებისთვის. მენეჯერები ისედაც ახდენენ გავლენას მისი თანამშრომლების სწავლებასა და სამუშაოს შესრულებაზე. შესაბამისად, თუკი ისინი ფლობენ მენტორინგის ან ქოუჩინგის მეთოდებს, მათი ზეგავლენა სხვების გაზრდასა და გაძლიერებაზე ნებისმიერ შემთხვევაში დადებითი იქნება. თუმცა ორგანიზაციული მკვლევარები გვიჩვენებენ, რომ მენტორინგი ან ქოუჩინგი არ უნდა უკავშირდებოდეს მხოლოდ მენეჯერებს. მოცემულ როლში ყოფნა ხელმისაწვდომი უნდა იყოს

ყველა თანამშრომლისთვის. პროფესორ დევიდ კლატერბუქის (David Clutterbuck), რომელიც მენტორინგსა და ქოუჩინგში ერთ-ერთი პიონერი იყო, სიტყვების პერეფრაზი რომ გავაკეთოთ, მენტორი ან ქოუჩი შეუძლია იყოს ნებისმიერ ადამიანს, ვისაც უცხოვრია, გამოცდილება მიუღია და დრო და ძალისხმევა დაუხარჯავს რაღაცის კეთებაში.

გამომდინარე იქიდან, რომ მენტორინგი და ქოუჩინგი ყოველთვის გულისხმობს ახლო და მზრუნველ ურთიერთობას ორ ინდივიდს შორის, ამ ურთიერთობის სტილსა და არსთან დაკავშირებით გაჩნდა განსხვავებული მიდგომა აშშ-სა და ევროპას შორის. აშშ-ს მოდელი აქცენტს აკეთებს სპონსორობაზე და მას „სპონსორულ“ მოდელს უწოდებენ, ხოლო ევროპული მოდელი ცნობილია, როგორც განვითარების მოდელი. მენტორინგის ტრადიციული ამერიკული მოდელი ხაზს უსმევს მენტორის ძალაუფლებას, ავტორიტეტსა და გავლენიანობას. ამ მოდელის მიხედვით მენტორული ურთიერთობა არის „ფსიქოლოგიური კონტრაქტი“, სადაც „მენტორი უწევს პრაქტიკულ დახმარებას და მიმართულებას აძლევს მეორე მხარეს ერთგულებისა და პატივისცემის სანაცვლოდ. ასაკი და მაღალი პოზიცია ძირითადი კომპონენტებია“. აქედან გამომდინარე, ბევრი ამერიკელი პრაქტიკოსი იყენებს ტერმინს „პროტეჟე“ (protegee) ნაცვლად „მენტისა“ (mentee).

მიუხედავად ამ იერარქიულობისა ამერიკული მოდელი ადვილად ინტეგრირდება ევროპულ იდეოლოგიასთან, რომელიც წინა პლანზე აყენებს „მენტის“ თვითგანვითარებისა და თვითრწმენის გაძლიერების საკითხს. შესაბამისად ამერიკულმა მოდელმა განიცადა სახეცვლილება და გაითვალისწინა ევროპული მოდელის ძირითადი კომპონენტები. დღეს ეს განვითარებაზე ორიენტირებული მოდელი დომინირებს დიდ ბრიტანეთსა და ევროპაში, ასევე გავრცელებულია ავსტრალიასა და ახალ ზელანდიაში.

მოცემულ დოკუმენტში მენტორულ ურთიერთობაში ჩართული მხარეების აღსანიშნავად გამოვიყენებთ სიტყვა „მენტორს“, რომელიც აღნიშნავს იმ მხარე, ვინც გადასცემს ცოდნას და იღებს სწავლებაზე პასუხისმგებლობას, ხოლო „შეგირდს“ იმ ადამიანის აღსანიშნავად, ვინც ღებულობს მენტორულ სერვისს.

რაც შეეხება ქოუჩინგს, ამ შემთხვევაშიც ინგლისურ ენაში ქოუჩინგის სერვისის მიმღებ ადამიანს უწოდებენ „ქოუჩი“-ს, რაც ქართულ ენაზე არ გამოხატავს მკვეთრ განსხვავებას სიტყვა „ქოუჩთან“ მიმართებაში. შესაბამისად უხერხული წარმოსათქმელია და იწვევს გაურკვევლობას. ქოუჩინგის ურთიერთობის აღწერისას სხვადასხვა ლიტერატურაში ხშირად შეხვდებით სიტყვა „კლიენტს“ იმ ადამიანის აღსანიშნავად, ვინც იღებს ქოუჩის მომსახურებას. საქართველოს პრაქტიკაში გამოვიყენებთ სიტყვა „კლიენტს“. შესაბამისად მოცემულ დოკუმენტშიც ქოუჩინგის ურთიერთობაში ჩართული მხარეები აღნიშნული იქნებიან „ქოუჩისა“ და „კლიენტის“ სახით.

ამრიგად, მენტორინგის დახმარებით შესაძლებელია თანამშრომლებისა და ორგანიზაციული გუნდების პასუხისმგებლობის გაზრდა ორგანიზაციისა და მისი მიზნების მიმართ. ის თანამშრომლებს აძლევს საშუალებას შეხვდნენ სხვადასხვა ადამიანებს და გაზარდონ კავშირები. შესაბამისად მენტორინგი აუმჯობესებს კომუნიკაციასა და „ნეთვორქინგს“ ორგანიზაციის შიგნით; ეხმარება ორგანიზაციული კულტურის პოზიტიურ ცვლილებას;

თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს გაზარდონ მათი პროფესიული წარმატება და განავითარონ კარიერა. თუმცა მენტორინგის პროცესს არ შეუძლია იყოს წარმატებული, თუკი ნათელი მიზნები არ არის წინასწარ შეთანხმებული; თუკი არ არსებობს სამოქმედო გეგმა და თუკი მისი გამოყენება ხდება ჩვეულებრივი ტრენინგის ნაცვლად.

ქოუჩინგი კი ეხმარება თანამშრომელს ან ორგანიზაციულ ჯგუფებს ახალი უნარების შეძენასა და პიროვნულ განვითარებაში; სთავაზობს სწავლების ისეთ შესაძლებლობებს, რომელიც ეხმარება ინდივიდუალურ მოთხოვნილებებს; წახალისებს სწავლისა და განვითარებისადმი პოზიტიურ დამოკიდებულებას; არის მოქნილი ინსტრუმენტი და მორგებულია კლიენტზე. თუმცა ქოუჩინგიც, ისევე როგორც მენტორინგი, უშედეგოა, თუკი არ მოხდება ნათელი, გაზომვადი მიზნების შეთანხმება; თუკი მხარდაჭერა არ ხდება მაღალი რგოლის მენეჯერების მხრიდან და თუკი ქოუჩინგის პროცესში მონაწილე ყველა მხარე არ იღებს სრულ პასუხისმგებლობას შედეგების მიღებაზე.

2. მენტორინგი

2.1. რა არის მენტორინგი

პროფესორი ვანესა დენენი ერთ-ერთ ნაშრომში წერს, რომ მენტორი არის ის ადამიანი, ვინც თავის ექსპერტულ ცოდნას გადასცემს ახალბედს და ეხმარება, რომ პასიური ცოდნა გახადოს აქტიური და მოახდინოს მისი პრაქტიკაში გადმოტანა (Dennen, 2004). სიტყვა მენტორინგი ყველაზე ხშირად ორი მნიშვნელობით გამოიყენება: ერთი, რომელიც აღწერს მას, როგორც პროფესიულ განვითარებაზე მიმართულ ურთიერთობას, სადაც გამოცდილი მონაწილე კარიერულ განვითარებაში ეხმარება ნაკლებად გამოცდილს, და მეორე, რომლის მიხედვით, ეს არის ურთიერთობა ზრდასრულსა და ახალგაზრდას შორის, რომლის მიზანია ახალგაზრდას დაეხმაროს თავისი პოტენციალის გაცნობიერებასა და სირთულეების გადალახვაში. ორივე შემთხვევაში მენტორი არის ადამიანი, ვინც იძლევა რჩევას, ეხმარება მეორე ადამიანს და მეორე ადამიანისთვის წარმოადგენს როლურ მოდელს. დენენის მიხედვით მენტორინგის პროცესში ცენტრალური ადგილი უჭირავს დახმარებას, სწავლა-სწავლებასა და თვითრეფლექსიას. მნიშვნელოვანია, რომ ნებისმიერი საკითხი მენტორის მხრიდან იყოს განმარტებული, ახსნილი, და არა უბრალოდ გადაცემული. აქტიური ინტერაქციისათვის მენტორები იყენებენ კითხვების დასმის ტექნიკას იმაში დასარწმუნებლად, რომ მეორე მხარემ მიიღო ინფორმაცია, გაიგო და ისწავლა.

ბარტონი, ბრაუნი და ფიშერი (Burton, Brown and Fischer, 1999) თავის წიგნში გოლფის მაგალითზე აღწერენ მენტორინგის ოთხ მიზანს. ესენია:

1. შეგირდის სპეციფიური უნარის გამომუშავება. შეგირდი ვარჯიშობს კონკრეტული, სპეციფიური უნარის გამომუშავებაში, რისთვისაც შეარჩია მენტორი. მაგალითად, გოლფის მენტორი სტუდენტს ასწავლის სწორად დგომასა და მის მნიშვნელობას თამაშის დროს.

2. შეგირდის ისეთი სავარჯიშოებითა და ინსტრუმენტებით უზრუნველყოფა, რომელიც დაუწერელი ცოდნაა მოცემულ სფეროში. მაგალითად, შეგირდისთვის „ხეზე ცოცვის“ ტექნიკების სწავლება. როცა გოლფერი ირჩევს რომელიმე გოლფის კლუბს, მენტორი მას ასწავლის ამ კლუბთან დაკავშირებულ სპეციფიკებს.
3. შეგირდის სამუშაოს შესრულებისა და განვითარების დონის შეფასება. გამომდინარე იქიდან, რომ მენტორს ფართო ხედვა აქვს მისი გამოცდილებისა და ცოდნის საფუძველზე, მას შეუძლია შეაფასოს პროფესიული განვითარების რა ეტაპზე იმყოფება შეგირდი, კიდევ რა აქვს გასაუმჯობესებელი და რა ცოდნის მიღებას საჭიროებს.
4. შეგირდის ნათელი ინსტრუქციებით უზრუნველყოფა. მენტორი შეგირდს აძლევს ნათელ, მკვეთრ ინსტრუქციებს მარტივ და გასაგებ ენაზე სწორ ქცევებთან დაკავშირებით.

2.2. მენტორული ურთიერთობის ციკლი

პოზიტიური მენტორული ურთიერთობის ჩამოყალიბება ძალიან ჰგავს სხვა ნებისმიერი ღრმა და ღირებული ადამიანური ურთიერთობის ჩამოყალიბებას. ორივე მხარეს უნდა ჰქონდეს მზაობა, გაიგონ და მიიღონ ერთმანეთის ფასეულობები, მოთხოვნილებები და ემოციები. ამავე დროს მენტორინგის პროცესი განსხვავდება ჩვეულებრივი ადამიანური ურთიერთობისგან იმით, რომ ის ემსახურება რაღაც კონკრეტული მიზნის მიღწევას და საფუძველად უდევს მენტორსა და შეგირდს შორის დადებული შეთანხმება.

ნებისმიერი წარმატებული მენტორული ურთიერთობა გაივლის ოთხ ეტაპს. თითოეულ ეტაპზე დახარჯული დრო და ენერგია შეიძლება განსხვავდებოდეს ერთმანეთისგან, მაგრამ მენტორინგის პროცესში ოთხივე ეტაპის გავლა გარდაუვალია. ჰეის (Hay, 1995) მიხედვით მენტორინგის სასიცოცხლო ციკლი მოიცავს შემდეგ ოთხ ეტაპს:

1. ინიცირების, ორიენტაციისა და გაცნობის ეტაპი
2. წყვილად ჩამოყალიბების, ერთმანეთზე დამოკიდებულების, აღზრდის ეტაპი
3. მომწიფების, დამოუკიდებლობის განვითარების ეტაპი
4. დასრულების ეტაპი

თითოეულ ეტაპს ახასიათებს გარკვეული ფსიქოლოგიური და სოციალური თავისებურებები. მენტორი, რომელიც კარგად აცნობიერებს საკუთარ როლს, იყენებს შესაბამის აქტივობებსა და ინსტრუმენტებს თითოეული ეტაპის წარმატებით გასავლელად.

2.3. მენტორინგის სახეები

მენტორინგი შეიძლება სხვადასხვა ფორმით გამოიყენებოდეს იმის მიხედვით, რა მიზნის მიღწევა სურთ ჩართულ მხარეებს. აქედან გამომდინარე არსებობს მენტორინგის სხვადასხვა სახეები:

სწრაფი მენტორინგი - სწრაფი მენტორინგი, რომელსაც ხშირად „ფლშ-მენტორინგს“ (Flash-mentoring) უწოდებენ, უფრო და უფრო პოპულარული ხდება. ამერიკის შეერთებულ შტატებში არსებობს ლიდერების გაერთიანება, რომელშიც გაწევრიანებულია სამთავრობო სტრუქტურების 13 მოხელე. ისინი დაინტერესებული არიან ფედერალურ მთავრობაში ლიდერობის განვითარების საკითხებით. საჯარო ადმინისტრირების ნაციონალურ აკადემიასთან (the National Academy of Public Administration) ერთად მათ შეიმუშავეს სწრაფი მენტორინგის პროგრამა ფედერალური მთავრობისთვის. ეს არის პროგრამის დაბალბიუჯეტური და მარტივი ვერსია, რომელიც არ ითხოვს დროის დიდ რესურსს მენტორების მხრიდან. აქედან გამომდინარე პროგრამაში მენტორების სახით შესაძლებელია შერჩეულ იქნენ აღმასრულებელი რგოლის და სხვა უმაღლესი მენეჯმენტის წარმომადგენლებიც. ერთდერითი მოთხოვნაა, რომ მენტორები შეგიძლებს შეხვდნენ ერთი საათით. ერთსაათიანი სესიის დროს მენტორები შეგიძლებს უზიარებენ პრაქტიკაში მიღებულ გაკვეთილებსა და ცხოვრებისეულ გამოცდილებას, აძლევენ რჩევებს და ხდებიან შთაგონების წყაროები შეგიძლებსთვის. მოცემული ერთსაათიანი შეხვედრის შემდეგ მენტორი და შეგიძლებს იღებენ გადაწყვეტილებას, სურთ თუ არა ურთიერთობის გაგრძელება. დაწყვილების პროცესი მარტივია. მენტორებისა და შეგიძლებს დაწყვილებისთვის საჭიროა მცირე კრიტერიუმების დაკმაყოფილება. ამ პროგრამის ფარგლებში შეგიძლებს თვითონ ირჩევენ მენტორებს ან 13L-ის წევრები მონაწილეებისგან ითხოვენ რეზიუმეებს და თვითონ აწყვილებენ შემთხვევითობის პრინციპით. მას შემდეგ რაც მოხდება დაწყვილება, შეგიძლებს მოვალეობა დაუკავშირდეს მენტორს და შეუთანხმდეს შეხვედრების დროზე.

სწრაფი მენტორინგის პროგრამაში გათვალისწინებულია მონაწილეების საბაზისო ინსტრუქციებით უზრუნველყოფა, შეხვედრების შემდეგ უკუკავშირი და შეფასების ჩატარება.

ჯგუფური მენტორინგი - მოცემული მენტორინგის დროს ერთ მენტორს ყავს რამდენიმე შეგიძლებს და ატარებს ჯგუფურ შეხვედრებს. მენტორი სვამს კითხვებს და უზრუნველყოფს მონაწილეების ჩართულობას დისკუსიასა და ინტერაქციის პროცესში. ყველა შეგიძლებს აქვს თავისი გამოცდილება და დაკვირვებები, რომელსაც უზიარებენ ჯგუფის წევრებს და ისინი სწავლობენ არამართო მენტორისგან, არამედ ერთმანეთისგანაც.

თანატოლების მენტორინგი (Peer Mentoring) - ამ ტიპის მენტორინგის პროცესში მენტორი და შეგიძლებს იკავებენ ერთი და იმავე დონის პოზიციას ორგანიზაციის შიგნით. თანატოლების მენტორინგის მიზანია კოლეგის პროფესიული განვითარების მხარდაჭერა, ერთმანეთისგან სწავლა და გუნდურობის შეგრძნების ჩამოყალიბება. თანატოლების მენტორინგის პროცესი არ არის იერარქიული, წინასწარ გაწერილი და შეფასებითი.

რევერსიული მენტორინგი - ეს არის მენტორინგის ტიპი, როცა უფროსი თანამშრომელი (ასაკის, გამოცდილების ან პოზიციის მიხედვით) სწავლობს უმცროსი თანამშრომლისგან (ასაკის, გამოცდილების ან პოზიციის მიხედვით). რევერსიული მენტორინგის მიზანია შედარებით ასაკოვან ან დიდიხნის თანამშრომლებს დაეხმაროს ისეთი ცოდნის მიღებაში, რომელიც, ძირითადად უკავშირდება ტექნოლოგიებს, კომპიუტერულ უნარებსა და ინტერნეტ კომუნიკაციებს. რევერსიული მენტორინგის წარმატების საკვანძო საკითხია სტატუსთან,

ძალაუფლებასა და პოზიციასთან დაკავშირებული ბარიერების მოხსნა და ღია და გახსნილი გარემოს უზრუნველყოფა.

სიტუაციური მენტორინგი - სიტუაციური მენტორინგი გამოიყენება სწორ დროს საჭირო დახმარების გასაწევად, როცა შეგირდს სჭირდება რჩევა და მიმართულების მიცემა კონკრეტულ სიტუაციასთან დაკავშირებით. ჩვეულებრივ, ასეთი მენტორინგი მოკლევადიანია და მიმართულია არსებული სიტუაციის მართვასა და მოგვარებაზე. თუმცა შესაძლოა გადაიზარდოს გრძელვადიან მენტორინგის პროცესში.

მენეჯერული მენტორინგი - ეს მენტორინგი ეხება მენეჯმენტის წარმომადგენლებს. უმეტესწილად, მენტორინგის ეს ფორმა არაფორმალურია და დაკავშირებულია მიმდინარე საქმიანობაში ყოველდღიურ ინსტრუქტაჟს. თანამშრომლის ინდივიდუალური განვითარების გეგმა, რომლის შესრულებაში მონაწილეობს მენეჯერიც, ჩვეულებრივ, მოიცავს მენეჯერის მხრიდან ქოუჩინგსა და უკუკავშირის მიცემას. მენეჯმენტის წარმომადგენლები, სასურველია, მენტორულ თანამშრომლობას სთავაზობდნენ მისი დეპარტამენტის გარეთ მომუშავე თანამშრომლებსაც.

გუნდური მენტორინგი - მოცემულ პროგრამაში ჩართულია რამდენიმე მენტორი და ემუშავება ერთ შეგირდს ან შეგირდთა ჯგუფს. მენტორებს შეუძლიათ შეგირდს ემუშავონ ერთად ან განცალკევებულად დასახული ამოცანების მიღწევისთვის. თუკი მენტორები მუშაობენ ცალ-ცალკე, უნდა ხდებოდეს ერთმანეთში ინფორმაციისა და იდეების მუდმივი გაცვლა.

ვირტუალური მენტორინგი - ამ ფორმით მენტორინგის დროს გამოიყენება ვიდეო-კოფერენციები, ინტერნეტი და ელექტორული ფოსტა. მსგავსი პროგრამა მოსახერხებელია იმ მენტორებისთვის ან შეგირდებისთვის, ვისაც არ შეუძლია სამუშაო ადგილის დატოვება ან ვინც მუშაობს დისტანციურად. ვირტუალური მენტორინგი, ჩვეულებრივ, ნაკლებად ხარჯიანია პირისპირ მენტორინგთან შედარებით. ვირტუალური მენტორინგის დროს რეკომენდირებულია, რომ მენტორი და შეგირდი პროგრამის მსვლელობისას ერთხელ მაინც შეხვდნენ პირისპირ ერთმანეთს, მინიმუმ ურთიერთობის დასაწყისში.

2.4. მენტორის ტიპები

როცა ხდება მენტორინგის პროგრამის დაგეგმვა და განვითარება, ორგანიზაციამ მხედველობაში უნდა იქონიოს მენტორის ტიპები და გადაწყვიტოს, რომელი ტიპი შეესაბამება ყველაზე მეტად პროგრამის ამოცანებს.

არსებობს მენტორების 4 ძირითადი ტიპი:

- კარიერის გიდი - ხელს უწყობს შეგირდის განვითარებას კარიერულ საკითხებთან დაკავშირებით რჩევების გაზიარებით, ნათელი წარმოდგენის შექმნისა და მიმართულების მიცემის გზით.
- ინფორმაციის წყარო - შეგირდს უზრუნველყოფს არაფორმალური და ფორმალური ინფორმაციით

- მეგობარი - შევირდთან ურთიერთობს და აძლევს ინფორმაციას ადამიანების შესახებ
- ინტელექტუალური გიდი - თანასწორ ურთიერთობაშია შევირდთან, თანამშრომლობს კვლევით პროექტებში და აძლევს კონსტრუქციულ უკუკავშირს და კრიტიკას.

2.5. ფორმალური და არაფორმალური მენტორინგის პროგრამა

ფორმალური მენტორინგის პროგრამები არის სტრუქტურირებული და აქვს ნათელი, სპეციფიური ორგანიზაციული მიზნები. მაგალითად, ამერიკის შეერთებულ შტატებში ზოგიერთი სააგენტო, ახალმოსული თანამშრომლის მოწყობის პროცესში მენტორს ან „მეგობარს“ გამოყოფს ახალბედა მოხელესთვის, რათა ახალ სამუშაო გარემოში უკეთესად ადაპტაციისთვის მას ჰყავდეს მიმართულების მიმცემი.

ფორმალური მენტორინგისგან განსხვავებით, არაფორმალურ მენტორინგს არ აქვს მკვეთრი სტრუქტურა და შეთანხმებული ამოცანები. არაფორმალური მენტორინგი ძირითადად აძლიერებს ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს, მაგრამ ასევე შესაძლოა ხელი შეუწყოს კარიერის განვითარებას.

ნებისმიერ შემთხვევაში, ორივე სახის მენტორინგის წარმატება დამოკიდებულია ნათლად განსაზღვრულ როლებსა და მოლოდინებზე, ასევე მონაწილეების ცნობიერების დონეზე, თუ რა სარგებელი ექნებათ მათ მენტორინგის პროგრამაში მონაწილეობის შედეგად.

2.6. რატომ წერგავენ ორგანიზაციები მენტორინგის პროგრამას?

იმ ორგანიზაციების რიცხვი, რომლებიც ქმნიან ფორმალურ მენტორინგ პროგრამებს, სულ უფრო და უფრო იზრდება. ორგანიზაციებს ამომრავებთ მაღალი მორალური პასუხისმგებლობა, ასევე პროდუქტიულობის ზრდისა და კარიერის განვითარების ხელშეწყობა და სხვა მრავალი სარგებელი, რომელსაც ორგანიზაცია ნახულობს მოცემული პროგრამის არსებობით. თუმცა წარმატებული მენტორინგის პროგრამები თავისთავად არ არსებობს. ორგანიზაციამ, პირველ რიგში, უნდა დაამტკიცოს, რატომ არის ღირებული დროის, ყურადღებისა და საჭირო რესურსების დათმობა მენტორინგის პროგრამისთვის. მენტორინგის პროგრამის დანერგვა უნდა უკავშირდებოდეს ორგანიზაციის ბიზნეს ამოცანებს. მაგალითად, ორგანიზაციას, რომელიც გეგმავს რეორგანიზაციას, მენტორინგი დაეხმარება ორგანიზაციის უწყვეტი ფუნქციონირების შენარჩუნებაში. ან თუკი მენეჯმენტის პროგნოზით მოხდება სპეციფიური სამუშაო პოზიციების რაოდენობრივად ზრდა, მენტორინგი დაეხმარება კონკრეტული თანამშრომლების მენეჯერული პოზიციებისთვის მომზადებაში.

ქვემოთ მოცემულია რამდენიმე მიზეზი, რატომ წერგავენ კერძო თუ საჯარო დაწესებულებები მენტორინგის პროგრამებს:

- ახალმიღებული თანამშრომლის მოწყობის (ონბორდინგის) პროცესი - მენტორინგი ეხმარება ახალმოსულ თანამშრომელს ინტეგრაციასა და ადაპტაციაში

- უნარების განვითარება - მენტორინგი გამოცდილ, მაღალი კომპეტენციის მქონე თანამშრომლებს ეხმარება მათი ექსპერტული ცოდნა გაუზიარონ და გადასცენ იმ თანამშრომლებს, ვისაც სჭირდება სპეციფიური უნარების გამომუშავება
- პროფესიული იდენტობა - ახალბედა თანამშრომლები, რომლებიც კარიერის ადრეულ ეტაპზე არიან, სჭირდებათ იმის გაგება და გაცნობიერება, თუ რას ნიშნავს იყვნენ პროფესიონალები მათ სფეროში. მენტორები საკვანძო როლს თამაშობენ ახალბედა თანამშრომლებისთვის პროფესიული ქცევის განსაზღვრაში.
- კარიერის განვითარება - მენტორინგი თანამშრომლებს ეხმარება დაგეგმონ, განავითარონ და მართონ მათი კარიერა. ის ასევე ეხმარება მათ გახდნენ უფრო მოქნილი ცვლილებების დროს, ასევე იყვნენ თვითგანვითარებასა და სწავლაზე ორიენტირებულები
- ლიდერობის და მენეჯმენტის განვითარება - მენტორინგი ხელს უწყობს ლიდერული კომპეტენციების განვითარებას. ეს კომპეტენციები უმეტესწილად გამომუშავდება პრაქტიკის, გამოცდილებისა და კონკრეტული ქეისების საფუძველზე, ვიდრე ფორმალური განათლების ან ტრენინგების საშუალებით.
- განათლების ხელშეწყობა - მენტორინგი „აშენებს ხიდს“ თეორიასა და პრაქტიკას შორის. ფორმალურ განათლებასა და ტრენინგებს ავსებს კომპეტენტური პრაქტიკოსის ცოდნა და გამოცდილება
- ორგანიზაციული განვითარება და კულტურის ცვლილება - მენტორინგი ხელს უწყობს კომპანიის ხედვის, მისიისა და ღირებულებების კომუნიკაციას; პირისპირ ურთიერთობები თანამშრომლებს ეხმარება იგრძნონ ორგანიზაციული კულტურა და მოახდინონ საჭირო ცვლილებები
- გამართული სერვისი - მენტორინგი დიდ როლს თამაშობს სასურველი ქცევების ჩამოყალიბებაში, წახალისებს კლიენტზე ორიენტირებული კომპეტენციების განვითარებას და ამ ყველაფერთან ერთად სწორი დამოკიდებულებების განმტკიცებას
- კადრების დენადობის შემცირება - მენტორინგი ქმნის გარემოს, სადაც განვითარება და პროგრესი ხდება მუდმივი კომუნიკაციის, ქოუჩინგის, სწავლებისა და როლური მოდელირების გზით; კვლევები ადასტურებს, რომ მენტორინგი გავლენას ახდენს კადრების დენადობის შემცირებაზე, რადგან მისი გავლენით ორგანიზაციაში მკვიდრდება ისეთი ზრდაზე ორიენტირებული კულტურა, რომელიც მიმზიდველია ტალანტებისთვის. მენტორინგის არსებობა კომპანიაში არის იმის თვალსაჩინოება, რომ თანამშრომლები ორგანიზაციისთვის არიან ღირებული და მნიშვნელოვანი.
- რეკრუტირება - მენტორინგი შესაძლოა მიმზიდველი ბენეფიტი იყოს ტალანტების მოსაზიდად
- ცოდნის მენეჯმენტი/ცოდნის ტრანსფერი - მენტორინგი ეხმარება ინფორმაციის/ცოდნის გაცვლას სხვადასხვა ორგანიზაციის წევრებს შორის.

გარდა ზემოთ ჩამოთვლილისა მენტორინგი არის ცოდნის კაპიტალის მართვის საუკეთესო გზა. ცოდნა, რომელიც არსებობს ორგანიზაციაში, გამოიყენება მხოლოდ იმ ადამიანების მიერ გაწეულ საქმიანობაში, ვინც ფლობს ამ ცოდნას. ეს ის ცოდნაა, რომლის მიღება წიგნებით ან ტრენინგებით არ არის შესაძლებელი. მოცემული ცოდნის კაპიტალის გაორმაგება და გაათმაგება არის შესაძლებელი, თუკი მოხდება მისი გადაცემა სხვა თანამშრომლებზე.

2.7. რა არის მენტორის ბენეფიტები

მენტორის როლში ყოფნის შედეგად თანამშრომელი იღებს ისეთ სარგებელს, როგორიცაა:

- აძლიერებს ეფექტური კომუნიკაციისა და აქტიური მოსმენის უნარებს
- ავითარებს და პრაქტიკაში იყენებს ლიდერობის უნარებს
- აზიარებს ცოდნას და ექსპერტულ გამოცდილებას. მენტორი სწავლების პროცესში თავს უყრის მის ცოდნას, აანალიზებს მის გამოცდილებას და აძლევს მას სტრუქტურირებულ სახეს.
- სწავლის შესაძლებლობა. მენტორინგის პროცესი ორმხრივი ურთიერთობაა, რაც მენტორს საშუალებას აძლევს ახალი ცოდნა და უნარები შეიძინოს მისი შეგირდისგან. ხშირ შემთხვევაში მენტორები ახალგაზრდა შეგირდებისგან ეცნობიან ტექნოლოგიურ სიახლეებს.
- ექსპერტის როლში ყოფნასთან დაკავშირებული იმიჯი, რეპუტაცია და აღიარება
- პიროვნული თვითკმაყოფილება. მენტორი ხედავს საკუთარ წვლილს სხვა ადამიანებისა, და მათ შორის ორგანიზაციის, განვითარებაში, რაც იწვევს საკუთარი თავით კმაყოფილებას და საკუთარი ღირებულების შეგრძნებას.
- ფლობს ინფორმაციას, რა სირთულეები არსებობს ორგანიზაციის საწყის დონეებზე. შესაბამისად უფართოვდება ხედვა და სტრატეგიული აზროვნება

2.8. რა არის შეგირდის სარგებელი

მენტორინგის პროგრამაში მონაწილეობის შედეგად შეგირდი ღებულობს შემდეგ სარგებელს:

- უმტკივნეულოდ, სწრაფად და ნაკლები სტრესით ინტეგრირდება სამუშაო პროცესში
- ხელს უწყობს პროფესიულ და კარიერულ განვითარებას. კვლევები აჩვენებს, რომ თანამშრომლებს, რომლებმაც მიიღეს მენტორინგში მონაწილეობა, აქვთ უფრო წარმატებული კარიერა: ისინი უფრო სწრაფად მიიწვევენ მაღალ პოზიციებზე, ასევე აქვთ უფრო მაღალი შემოსავალი და კმაყოფილები არიან საკუთარი პროფესიული ცოდნითა და გამოცდილებით.
- იძენს უნარს, რომ სტრატეგია და ღირებულებები გადაიტანოს პრაქტიკულ აქტივობებში
- იძენს ახალ ცოდნას ან უნარს მისი საჭიროებებიდან გამომდინარე
- სრულყოფს და ავსებს ფორმალური სწავლისგან ან ტრენინგებიდან მიღებულ ცოდნასა და უნარებს
- ავითარებს ახალ და განსხვავებულ ხედვას
- მის ახალ იდეებს აქვს მხარდაჭერა
- აღმოაჩენს საკუთარ პოტენციალს და იყენებს საკუთარ ძლიერ მხარეებს
- ზრდის საქმიან კავშირებს და ივითარებს უფრო ფართო ორგანიზაციულ ხედვას.

2.9. მენტორინგთან დაკავშირებული სირთულეები

ეფექტური მენტორინგის პროგრამების განხორციელებას სირთულეები ახლავს და მათი წარმატებით ფუნქციონირება შეუძლებელია ისეთ ორგანიზაციულ კულტურაში, სადაც დაბალია ცნობიერება მენტორინგი შესახებ. სირთულეები ასევე დაკავშირებულია იმ ადამიანების პიროვნულ მახასიათებლებთანაც, ვინც ჩართულია პროგრამებში.

სირთულეები შეიძლება იყოს:

- მენტორებისა და შეგირდების შეუსაბამო დაწყვილება
- მაღალი რგოლის მენეჯმენტის მხარდაჭერის ნაკლებობა
- უკმაყოფილება იმ თანამშრომლების მხრიდან, ვინც არ მონაწილეობს პროგრამაში. შესაძლოა მათ გაუჩნდეთ უსამართლობის განცდა და პროგრამის ინიციატორები დაადანაშაულონ ფავორიტიზმში
- არარეალური მოლოდინების გაჩენა მენტორინგთან დაკავშირებით
- არასაკმარისად ნათელი ფუნქციები, მაგალითად, სად არის ზღვარი მენეჯერისა და მენტორის როლებს შორის.

2.10. მენტორინგის პროგრამის დანერგვის პროცესი

წარმატებული მენტორინგის პროგრამის დანერგვა ორგანიზაციაში მოითხოვს პროცესის წინასწარ კარგად გააზრებას და თანმიმდევრულ მართვას. მენტორინგის პროგრამის დანერგვის პროცესი ყველა ორგანიზაციაში არის უნიკალური ორგანიზაციის კულტურისა და სტრატეგიული ამოცანების მიხედვით. სხვადასხვა თეორიულ თუ პრაქტიკულ წყაროებში განსხვავებული პროცესებია აღწერილი, თუმცა ყველა მათგანს აქვს საერთო ელემენტები, რომელიც ნებისმიერი წარმატებული მენტორინგის პროგრამის დასაწერად არის საჭირო. მენტორინგის პროგრამის დანერგვის პროცესი მოიცავდეს შემდეგ ეტაპებს:

1. პირველი ეტაპი ყოველთვის გულისხმობს იმის გაანალიზებას და დაზუსტებას, თუ რისთვის არის საჭირო მენტორინგის პროგრამის დანერგვა ორგანიზაციაში. მაგალითად, კარიერული განვითარების მიზნით, კროს-დეპარტამენტული ინოვაციების წახალისება, ახალმოსულების მხარდაჭერა და ა.შ. ამ ეტაპზე პროგრამის ინიციატორებმა უნდა დასვან კითხვები: რა პრობლემა უნდა გადაჭრას მენტორინგმა და რა სტრატეგიულ ღირებულებას მოუტანს ის ორგანიზაციას?
ამ ეტაპზე იქმნება მოკლე დოკუმენტი, რომელიც აღწერს მოცემულ საკითხებს, სვამს პრობლემას, აზუსტებს მენტორინგის როლს ამ პრობლემის გადაჭრაში, განსაზღვრავს წარმატების საზომებსა და შედეგების შეფასების მექანიზმებს.
2. მეორე ეტაპზე მნიშვნელოვანია უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტის მხარდაჭერის მოპოვება. ორგანიზაციის მენეჯმენტს უნდა წარედგინოს მენტორინგის პროგრამის დანერგვის ინიციატივა, კეთდება პრეზენტაცია და ხდება შეთანხმება, რომ მათი მხრიდან მოხდება პროგრამის იმპლემენტაციის მხარდაჭერა. პროგრამის ინიციატორები მენეჯმენტს უნდა შეუთანხმდნენ იმ რესურსებზე, რასაც გამოყოფს ორგანიზაცია პროგრამის დასაწერად, ასევე როგორ მოხდება პროგრამის შედეგების რეპორტირება მათთან.

3. შემდეგი ეტაპი მოიცავს მენტორინგის პოლიტიკის შემუშავებას: ვინ არის მენტორინგის სამიზნე ჯგუფი, რა ფუნქციები და ვალდებულებები ექნება პროგრამაში ჩართულ მხარეებს, რა დოკუმენტაცია მოეთხოვება მენტორს და შეგირდს, როგორ მოხდება მათი შერჩევა, როგორ მოხდება პროცესის მხარდაჭერა და ა.შ. პოლიტიკის დოკუმენტი უნდა იყოს ნათელი და მარტივად გასაგები. იგი უნდა მოიცავდეს შერჩევის კრიტერიუმებს, ფუნქცია-მოვალეობებს, შეხვედრების სიხშირეს, ურთიერთობის ხანგრძლივობას და ა.შ. პოლიტიკის დოკუმენტი უნდა ეხმებოდეს პროგრამის მიზნებსა და ამოცანებს, რომლის შეთანხმება მოხდა უმაღლეს მენეჯმენტთან.
4. კომუნიკაციისა და შერჩევის ეტაპი. ამ ეტაპზე განისაზღვრება კომუნიკაციის ფორმები და არხები, რათა ყველა სამიზნე ჯგუფისთვის პროგრამის არსი, მიზანი და მნიშვნელობა იყოს გამჭვირვალე და ნათელი. კომუნიკაციის პროცესში მნიშვნელოვანია პროგრამის სამიზნე ჯგუფის გარდა სიღრმისეული ინფორმაციის მიწოდება მოხდეს მენეჯერული რგოლის თანამშრომლებისთვის. კომუნიკაციის სტრატეგიის განსაზღვრის შემდეგ შემუშავდება მენტორებისა და შეგირდების შერჩევის პროცედურა: როგორ მიიღებენ მონაწილეობას შერჩევის პროცესში მენტორები და შეგირდები, რა კრიტერიუმებით მოხდება მათი შერჩევა და ა.შ.
5. მენტორების ტრენინგი. ამ ეტაპზე იწყება შერჩეული მენტორებისთვის ტრენინგების ჩატარება და მათი უზრუნველყოფა საჭირო ცოდნითა და უნარებით. სასურველია, პირველი ტრენინგისთვის შეიქმნას საპილოტე ჯგუფი, რომლებიც ტრენინგის დასრულებისთანავე შეძლებენ მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენებას. ამისთვის საჭიროა პილოტში მონაწილე მენტორებს უკვე ყავდეთ შერჩეული შეგირდები. ტრენინგი უნდა მოიცავდეს ისეთ ინფორმაციას, რომელიც დაკავშრებულია მენტორების პასუხისმგებლობებსა და ვალდებულებებთან: რა არის მათი როლი, რამდენად მნიშვნელოვანია მათი წვლილი პროგრამის წარმატებაში. წარმატებულ მენტორინგ პროგრამებში ამ ინფორმაციის მიწოდებას მენტორებისთვის ახდენენ უმაღლესი რგოლის წარმომადგენლები.
6. მენტორებისა და შეგირდების დაწყვილების ეტაპი. ამ ეტაპზე დაწყვილება ხდება მენტორინგის პოლიტიკაში გაწერილი კრიტერიუმების მიხედვით, თუმცა, სასურველია, მენტორებსა და შეგირდებს მიეცეთ საშუალება ისინიც ნაწილობრივ ჩაერთონ გადაწყვეტილების პროცესში.
7. პროგრამის მხარდაჭერა. პროგრამის ხელმძღვანელი ასისტირებას უწევს მენტორსა და შეგირდს, ეხმარება პროცესის წარმატებით წარმართვაში, მუდმივ კომუნიკაციაშია მათთან. ამ ეტაპზე კარგად არ ჩანს მენტორინგის პროგრამა წარმატებით მიმდინარეობს თუ არა. ეს არის განვითარებაზე ორიენტირებული ხანგრძლივი პროცესი და შედეგების დანახვა მხოლოდ გრძელვადიან პერსპექტივაშია შესაძლებელი. ამიტომ პროგრამის ხელმძღვანელმა უნდა შეინარჩუნოს თავდაჯერებულობა და წახალისოს მენტორინგის მონაწილეები შეთანხმებული მიზნების მიღწევისკენ.
8. შედეგების განხილვა და შეფასება. პროცესისა და შედეგების შეფასება უნდა მოხდეს წინასწარ გაწერილი სამოქმედო გეგმის მიხედვით: რამ იმუშავა და რა არის გასაუმჯობესებელი თითოეულ ეტაპზე, რა სახის სახეცვლილება და კორექტირება

შეიძლება გაკეთდეს პროგრამის სრულყოფისთვის. ამისთვის საჭიროა მენტორებისა და შეგირდების ჩართულობა შეფასების პროცესში, მათგან ინფორმაციის შეგროვება, როგორც რაოდენობრივი, ასევე თვისებრივი კვლევების გზით.

9. პროგრამის შედეგების რეპორტირება მენეჯმენტთან. ამ ეტაპზე იქმნება პროგრამის ანგარიში, რომელიც განიხილება უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტთან. ანგარიში უნდა მოიცავდეს როგორც წარმატებულ ქეისებს, ასევე „ნასწავლ გაკვეთილებს“. ასევე კარგად უნდა იყოს დასაბუთებული მენტორინგის დადებითი გავლენა ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევაზე.
10. დაჯილდოვებისა და აღიარების ეტაპი. მენტორინგის პროგრამის დასრულების ეტაპზე ხდება პროგრამაში მონაწილე თანამშრომლების დაჯილდოვება. გამოვლინდებიან გამორჩეული მონაწილეები, როგორც მენტორებს, ასევე შეგირდებს შორის. პროგრამის დახურვის ცერემონიაზე შემაჯამებელ სიტყვას ამბობს უმაღლესი რგოლის წარმომადგენელი და უშუალოდ ის გადასცემს ჯილდოს წარმატებულ მონაწილეებს.

3. ქოუჩინგი

3.1. რა არის ქოუჩინგი

ქოუჩინგის განსაზღვრებები მნიშვნელოვნად განსხვავდება მათი სიცხადისა და სიზუსტის მიხედვით. ვიტმორი (Whitmore, 1996) ქოუჩინგს განსაზღვრავს, როგორც ადამიანის პოტენციალის გახსნის პროცესს, რათა მან გაზარდოს თავისი შესრულების ხარისხი. ქოუჩინგი, მისი აზრით, არამარტო სწავლების პროცესია, არამედ ადამიანებს ეხმარება თვითონ იკვლიონ და ისწავლონ. ის ასევე აღნიშნავს, რომ ქოუჩინგი არის მოკლევადიანი ინტერვენცია კონკრეტული კომპეტენციის განვითარების ან სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესების მიზნით. ჰადსონის (Hudson, 1999) მიხედვით, ქოუჩინგის პროცესში, ქოუჩი კლიენტს ეხმარება იმ შესაძლებლობების გაცნობიერებაში, რომელიც მას გახდის უფრო ეფექტურ ადამიანად. ჰადსონი აღნიშნავს, რომ ქოუჩი არის ადამიანი, რომელიც ფასილიტაციას უწევს ექსპერიმენტული სწავლის პროცესს, არის სანდო როლური მოდელი, მრჩეველი, ბრძენი ადამიანი, მეგობარი და გიდი. იგი მუშაობს ინდივიდებთან ან ორგანიზაციებთან, რათა დაეხმაროს მათ ენერგიის ახალი წყაროსა და ცხოვრების არსის აღმოჩენაში, ახალი ხედვისა და გეგმების ჩამოყალიბებასა და სასურველი შედეგების მიღწევაში. აქედან გამომდინარე ქოუჩი არის ადამიანი, რომელიც კვალიფიცირებულია ამ მიმართულებით და მის მთავარ ღირებულებას შეადგენს სხვებს დაეხმაროს კომპეტენციისა და თავდაჯერებულობის ამაღლებაში.

გრანტის (Grant, 2000) განმარტება ქოუჩინგის შესახებ შემდეგნაირია: ქოუჩინგი არის თანამშრომლობითი, პრობლემის გადაჭრაზე ორიენტირებული და სისტემური ურთიერთობა, რომელშიც ქოუჩი ფასილიტაციას უწევს კლიენტის სამუშაო შესრულების გაუმჯობესების, გამოცდილების მიღების, თვითსწავლებისა და პიროვნული ზრდის პროცესს.

როჯერსის (Rogers, 2006) მიხედვით, ქოუჩინგის დროს კლიენტი ფოკუსირებული სწავლის გზით აღწევს სწრაფ შედეგებსა და გაზრდილ და სტაბილურ ეფექტურობას როგორც პირად ცხოვრებაში, ასევე კარიერაში. ქოუჩის როლია იმუშაოს კლიენტის პოტენციალის სრულ გამოყენებაზე.

ყველა ზემოთ მოყვანილი განმარტებიდან გამომდინარე ჰოუკინსი (Hawkins, 2006) აჯამებს ქოუჩინგის მთავარ მახასიათებლებს:

- სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესება
- პიროვნული განვითარება
- მხარდაჭერა პოტენციალის აღმოჩენასა და გამოყენებაში
- ზრდასრულთა სწავლების ფორმა

მოცემული მიზნების მიღწევა კი ქოუჩინგს შეუძლია პარტნიორული ურთიერთობის, ნათელი უკუკავშირისა და პრაქტიკულ საკითხებზე ფოკუსის საშუალებით.

არსებობს ქოუჩინგის სახეები, რომლებიც სამუშაო შინაარსის მიხედვით განსხვავდება. სხვადასხვა წყაროებში მრავალ დაყოფას შეხვდებით, მაგრამ პრაქტიკაში ყველაზე ხშირად გამოიყენება ქოუჩინგის 2 მიმართულება: ლაიფ ქოუჩინგი (life coaching) და ბიზნეს ქოუჩინგი. ეს არის ყველაზე მსხვილი კატეგორიები, რომელიც თავის მხრივ მრავალი სახის ვიწროდ ფოკუსირებულ ქოუჩინგს აერთიანებს. ერთ-ერთ გამოკვეთილ მიმართულებას წარმოადგენს ასევე აღმასრულებლების (executive) ქოუჩინგი, რომელიც ხშირად ბიზნეს-ქოუჩინგის კატეგორიას განეკუთვნება, თუმცა ზოგიერთ ავტორთან ქოუჩინგის ცალკე მიმართულებად განიხილება.

მოცემულ დოკუმენტში აქცენტს გავაკეთებთ ბიზნეს ქოუჩინგსა და აღმასრულებლების ქოუჩინგზე, რომელიც გულისხმობს ქოუჩინგის მეთოდის გამოყენებას ორგანიზაციულ კონტექსტში. ბიზნეს ქოუჩინგის მსოფლიო ასოციაციის (WABC) განმარტებით ბიზნეს ქოუჩინგი არის კლიენტის ჩართვა რეგულარულ, სტრუქტურირებულ ინტერაქციაში. კლიენტი შეიძლება იყოს ინდივიდი ან გუნდი, კომერციული თუ არასამთავრობო ორგანიზაცია, ინსტიტუტი თუ საჯარო სტრუქტურა, ვინც ღებულობს ბიზნეს ქოუჩინგის მომსახურებას. ბიზნეს ქოუჩინგის მიზანია გაზარდოს კლიენტის თვითცნობიერება და გააუმჯობესოს მისი ქცევა, რათა მიაღწიოს როგორც ინდივიდუალურ, ასევე ორგანიზაციის ბიზნეს ამოცანებს.

ქოუჩინგის პროცესი შეიძლება სხვადასხვა სახით მიმდინარეობდეს, მაგალითად, ინდივიდუალური ან გუნდური ქოუჩინგი, ასევე მოიცავდეს განსხვავებულ მიზნებს, მაგალითად, კონკრეტული პრობლემის გადაჭრა, კარიერის დაგეგმვა, ლიდერობის განვითარება, მაღალეფექტური გუნდის შექმნა. ნებისმიერ შემთხვევაში ქოუჩინგის ფოკუსშია როგორც კლიენტის, ასევე ორგანიზაციის ბიზნეს ამოცანები და ხელს უწყობს მათ მიღწევას. ეს ორმაგი ფოკუსი არის ის, რაც ბიზნეს ქოუჩინგს განასხვავებს სხვა ტიპის ქოუჩინგისგან. ბიზნეს ქოუჩი კლიენტს ეხმარება, როგორ შეცვალოს ან მოარგოს მისი პერსონალური ქცევა ან დამოკიდებულება ისე, რომ დადებითი გავლენა მოახდინოს ბიზნეს პროცესებზე.

ამასთანავე ქოუჩინგი დადებით გავლენას ახდენს თანამშრომლების პირად ცხოვრებაზეც და აუმჯობესებს მათი ცხოვრების ხარისხს.

ბიზნეს ქოუჩინგი ქმნის ორმხრივი ნდობის, პატივისცემის, უსაფრთხოების, გამოწვევებისა და პასუხისმგებლობის ატმოსფეროს, რაც ამოტივირებს კლიენტსაც და ქოუჩსაც. ქოუჩმა უნდა უზრუნველყოს ეთიკური და კომპეტენტური ქოუჩინგ ურთიერთობა, რომელიც დაფუძნებულია შესაბამის პროფესიულ განათლებაზე, ბიზნესის ცოდნასა და პიროვნული თუ ორგანიზაციული ცვლილებების ბუნების გაგებაზე.

ბიზნეს-ქოუჩინგი შეიძლება ფოკუსირებული იყოს რაღაც კონკრეტული მიმართულების გაუმჯობესებაზე. ამის მიხედვით ხშირად გვხვდება, მაგალითად, სამუშაოს შესრულების ქოუჩინგი, რომელიც კლიენტს ეხმარება გააუმჯობესოს მის მიერ სამუშაოს შესრულება; ან კარიერული ქოუჩინგი, რომელიც კლიენტს საშუალებას აძლევს აღმოაჩინოს კარიერული შესაძლებლობები და მისი ინტერესები პროფესიული განვითარების მიმართულებით. ამ სახის ქოუჩინგი შეიძლება კიდევ უფრო ვიწრო მიმართულებაზე იყოს ფოკუსირებული. მაგალითად, გასაუბრებისთვის მოსამზადებელი ქოუჩინგი. ყველაზე მეტად გავრცელებული და მოთხოვნადია ლიდერობისა და პიროვნულ განვითარებაზე მიმართული ქოუჩინგი.

ჰოუკინსი (Hawkins, 2006) გამოყოფს ქოუჩინგის ოთხ ტიპს იმის მიხედვით, თუ რა არის ქოუჩინგის ყურადღების ცენტრში. ესენია:

- უნარები - უნარების ქოუჩინგი მუშაობს იმ სპეციფიურ უნარებზე, რომელიც კლიენტს სჭირდება სამუშაოს ეფექტურად შესრულებისთვის
- შესრულება - სამუშაოს შესრულების ქოუჩინგი მიმართულია კლიენტის სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესებაზე
- განვითარება - განვითარების ქოუჩინგი ნაკლებად არის ფოკუსირებული არსებულ სამუშაო ფუნქციებზე და მეტ აქცენტს აკეთებს კლიენტის განვითარებაზე გრძელვადიან პროცესში. ამ შემთხვევაში ქოუჩინგი მოიცავს მენტორინგისთვის დამახასიათებელ გარკვეულ ელემენტებს.
- ტრანსფორმაცია - ჰოუკინსი ტრანსფორმაციას უკავშირებს იმ შემთხვევას, როცა კლიენტი გადაინაცვლებს ფუნქციონირების არსებული დონიდან უფრო მაღალ დონეზე.

3.2. ქოუჩინგის ტიპები

ორგანიზაციულ კონტექსტში სხვადასხვა ტიპის ქოუჩინგი არსებობს, როგორცაა, თანატოლის ქოუჩინგი (peer-coaching), შიდა ქოუჩინგი, გარე ქოუჩინგი და „ლიდერი, როგორც ქოუჩი“.

- თანატოლის ქოუჩინგი არის თანასწორ პოზიციაზე მყოფი კოლეგისგან მიღებული ქოუჩინგი, სადაც ორი მხარე ერთმანეთს უწევს მხარდაჭერას საკუთარი გამოცდილებისა და შესაძლებლობებიდან გამომდინარე.

- შიდა ქოუჩინგი ძალიან პოპულარული გახდა დიდ კომპანიებში. ორგანიზაციები ატრენინგებენ და უზრუნველყოფენ შერჩეული თანამშრომლების ქოუჩებად გადამზადებას. შიდა ქოუჩები თანამშრომლებს ყოველდღიურად ეხმარებიან სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესებასა და სწავლაში.
- „ლიდერი, როგორც ქოუჩი“ - ამ შემთხვევაში ქოუჩინგის უნარები განიხილება ნებისმიერი მენეჯერის აუცილებელ კომპეტენციად. ორგანიზაციების უმეტესობამ ქოუჩინგის სწავლება შეიტანა მენეჯმენტის ტრენინგ პროგრამებში, რათა მენეჯერებმა თანამშრომელთა მართვის პროცესში გამოიყენონ ქოუჩინგური მართვის სტილი. კვლევები აჩვენებს, რომ მენეჯერები, ვინც ფლობს ქოუჩინგის უნარებს, მოცემულ უნარებს იყენებენ ყოველდღიურ სამუშაო პროცესში თანამშრომლების შეფასების, უკუკავშირის მიცემის, სამუშაო ადგილზე სწავლებისა და დავალებების მიცემის დროს. ქოუჩინგის სტილით მართვა საგრძნობლად ზრდის თანამშრომელთა ჩართულობასა და კმაყოფილებას.
- გარე ქოუჩინგით უმეტესწილად სარგებლობენ საშუალო და მაღალი რგოლის წარმომადგენლები. ქოუჩინგის ეს ტიპი აქცენტს აკეთებს სტრატეგიული ლიდერობის განვითარებაზე. გარე ქოუჩი არის ორგანიზაციის გარეთ მომუშავე სპეციალისტი, რომელიც არის მიუკერძოებელი და ინარჩუნებს სრულ კონფიდენციალობას ქოუჩინგის პროცესთან დაკავშირებით.

3.3. ქოუჩინგის პროცესის ეტაპები

ქოუჩსა და კლიენტს შორის ურთიერთობა ყოველთვის უნიკალურია და მისი განვითარება ყოველთვის ინდივიდუალურად ხდება. ქოუჩინგის სხვადასხვა მოდელები განსხვავებულ განვითარების ციკლს გვთავაზობენ, თუმცა არსებობს ქოუჩინგის „ოქროს წესები“, რომელიც ნებისმიერ წარმატებულ ქოუჩინგურ ურთიერთობაში გვხვდება.

ჯონ ვიტმორი, რომელიც ქოუჩინგის ფუძემდებლად ითვლება, თავის წიგნში „ქოუჩინგი შესრულებისთვის“, აღწერს მის მიერ შემუშავებულ მოდელს „გროვ“ (GROW). მოცემული მოდელის მიხედვით:

1. ქოუჩისა და კლიენტის პირველი შეხვედრისას ხდება იმის განსაზღვრა, თუ რისი მიღწევა სურთ მათ ქოუჩინგის სესიების შედეგად. ეს ეტაპი მოიცავს მოლოდინებისა და მიზნების შეთანხმებას.
2. შეხვედრის მინიმუმ 50% ეთმობა რეალობის ეტაპს (reality stage). ამ ეტაპზე ქოუჩის მიერ დასმული სწორი კითხვები და მოსმენის უნარი კლიენტს საშუალებას აძლევს გაანალიზოს და იპოვოს ის აქტუალური საკითხი, რომელზეც უნდა იმუშავოს ქოუჩინგის დახმარებით. როცა გამოიკვეთება მთავარი პრობლემა, ქოუჩი აგრძელებს კითხვების დასმას, რათა კლიენტმა გაანალიზოს ყველა შესაძლო საკითხი, რაც დგას მთავარი პრობლემის უკან.
3. დასრულების ეტაპზე განისაზღვრება სამომავლო ნაბიჯები და მოქმედებები. ამ ეტაპს ხშირად უწოდებენ „მოქმედებაზე პასუხისმგებლობის აღების“ ეტაპს. ქოუჩი და

კლიენტი თანხმდებიან, კონკრეტულად რა სპეციფიურ ქმედებებსა და ნაბიჯებს გადადგამს კლიენტი შეხვედრის დასრულების შემდეგ.

3.4. რატომ იყენებენ ორგანიზაციები ქოუჩინგს?

ICF-ის კვლევების შედეგად, კომპანიების 86% ამბობს, რომ მათ დაიბრუნეს ის ინვესტიცია, რაც ქოუჩინგში ჩადეს. ბენეფიტები, რომელსაც ორგანიზაცია ნახულობს ქოუჩინგის დანერგვის შედეგად არის:

- თანამშრომელთა ჩართულობის გაზრდა - ქოუჩინგი წარმატებულ კომპანიებში თანამშრომელთა ჩართულობის სტრატეგიის ნაწილია. კვლევები აჩვენებს, რომ მაღალი ჩართულობის მქონე თანამშრომლები 21%-ით უფრო მეტი მოგება მოაქვთ კომპანიისთვის, ვიდრე დაბალი ჩართულობის მქონე თანამშრომლებს. თანამშრომელთა მაღალი ჩართულობა ასევე დაკავშირებულია გაცდენების დაბალ მაჩვენებელთან. ქოუჩინგი თანამშრომლებს ეხმარებათ თავი იგრძნონ ორგანიზაციის ნაწილად, მოახდინონ თვითრეალიზება და ჰქონდეთ კმაყოფილების შეგრძნება.
- ტალანტების აღმოჩენა და განვითარება - ქოუჩინგის საშუალებით ორგანიზაციები აიდენტიფიცირებენ მაღალი პოტენციალის მქონე თანამშრომლებს. ქოუჩინგი ასევე ეხმარება ლიდერობის უნარების განვითარებას, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციას მომავალი ლიდერების აღზრდაში.
- ორგანიზაციული შესრულებისა და პროდუქტიულობის გაზრდა
- შემოქმედებითობის, სწავლისა და ცოდნის გაზრდა - ქოუჩინგი ხელს უწყობს კრეატიულობის ზრდას, რაც თავის მხრივ დაკავშირებულია ინოვაციებთან. ორგანიზაციები, რომლებსაც დანერგილი აქვთ ქოუჩინგის სისტემა, გამოიჩევიან მაღალი ინოვაციურობით
- ინტერპერსონალური ურთიერთობების გაუმჯობესება
- კროს-დეპარტამენტული ურთიერთობების გაუმჯობესება.

3.5. თანამშრომლის ბენეფიტები

ქოუჩინგის საერთაშორისო ფედერაციის კვლევების მიხედვით (ICF, 2009) ადამიანების 80% ამბობს, რომ ქოუჩინგის შედეგად გაიზარდა მათი თავდაჯერებულობა და თვითრწმენა, 70% ამბობს, რომ გაუმჯობესდა მათ მიერ სამუშაოს შესრულება, საქმიანი ურთიერთობები და კომუნიკაციის უნარი.

თანამშრომლები, რომლებიც არიან ქოუჩინგის კლიენტები, ღებულობენ შემდეგ სარგებელს:

- ქოუჩინგი აძლიერებს ინდივიდს და წაახალისებს პასუხისმგებლობის აღებისკენ
- აუმჯობესებს ინდივიდუალურ შესრულებას
- ეხმარება პოტენციალის გამოვლენაში
- ეხმარება ლიდერობის უნარის განვითარებაში

- კომუნიკაციის უნარების გაუმჯობესების შედეგად მცირდება კონფლიქტური ურთიერთობები
- თანამშრომელი თვითგანადრჩენის რეჟიმიდან გადადის კრეატიულობისა და ახალი იდეების გენერირების რეჟიმში.

3.4. ქოუჩინგთან დაკავშირებული სირთულეები

ორგანიზაციაში ქოუჩინგის როგორც სისტემის ან ინსტრუმენტის შემოტანა მრავალ სირთულესთან არის დაკავშირებული, რაც პირველ რიგში განპირობებულია ქოუჩინგის შესახებ დაბალი ცნობიერების დონით. ადამიანებს არ ესმით ქოუჩინგის ღირებულება და მნიშვნელობა და ხშირად მას აღიქვამენ, როგორც მენეჯმენტის მხრიდან თანამშრომელთა მართვისა და კონტროლის მექანიზმს, ვიდრე განვითარების შესაძლებლობას. ამიტომ, როგორც უკვე არაერთხელ აღინიშნა, კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ქოუჩინგისა და მისი მსგავსი განვითარების პროგრამების დანერგვამდე მოხდეს თანამშრომელთა ინფორმირება, სწავლება და ცნობიერების ამაღლება.

ქოუჩინგის დანერგვა ასევე რთულია ისეთ ორგანიზაციებში, სადაც სწავლისა და განვითარების კულტურა არ არის საკმარისად ძლიერი. ასეთ შემთხვევაში ქოუჩინგის, როგორც ინსტრუმენტის შემოტანა, ნაადრევია. მსგავს ორგანიზაციებში, პირველ რიგში, ხდება ტრენინგებისა და თანამშრომელთა სწავლების პროგრამების დანერგვა და განვითარება.

ქოუჩინგი არის ინსტრუმენტი, რომლის ეფექტურობა დამოკიდებულია კლიენტის მზაობაზე. თუკი თანამშრომელი არ არის მზად ცვლილებებისთვის ან ვერ აცნობიერებს განვითარების საჭიროებას, ორგანიზაციის მხრიდან ქოუჩინგის თავს მოხვევა არაეფექტური იქნება. ასეთ დროს ყოველთვის სჯობს ქოუჩინგის პროგრამაში ისეთი თანამშრომლების ჩართვა, რომლებიც გამოხატავენ სურვილსა და ენთუზიაზმს. ჩვეულებრივ, მათი განვითარების მოტივაცია მაღალია და ბუნებრივად უწყობენ ხელს ქოუჩინგის პროგრამის წარმატებას. წამატებული ქეისები და აღიარება კი სხვა თანამშრომლებს წაახალისებს პროგრამაში მონაწილეობისკენ.

ქოუჩინგის პროგრამის დანერგვა უამრავ ბარიერს ხვდება მაშინ, როცა არ არის საკმარისი მხარდაჭერა უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტის მხრიდან. ამიტომ ყოველთვის სასურველია ქოუჩინგის „მომხმარებლები“, პირველ რიგში, გახდნენ აღმასრულებლები, რაც შემდგომში ხელს შეუწყობს ქოუჩინგის კულტურის დანერგვას ორგანიზაციაში.

ქოუჩინგთან დაკავშირებული სირთულეები ასევე შეიძლება იყოს:

- ორგანიზაციაში არსებული მაკონტროლებელი მართვის სტილი, სადაც ადამიანებს არ აქვთ კონფიდენციალობისა და დაცულობის განცდა
- თანამშრომელთა და მენეჯერთა დროის დეფიციტი
- პიროვნული ან პროფესიული ტრანსფორმაციის შედეგად შეიძლება თანამშრომელმა დატოვოს მიმდინარე სამუშაო ადგილი
- არასაკმარისი შიდა კომუნიკაცია და მარკეტინგი

- ზედმეტად კომპლექსური სისტემა. ქოუჩინგის პროგრამაში მონაწილეობა და მისი გამოყენება უნდა იყოს მარტივი და გასაგები ყველასთვის
- არასწორად შერჩეული ქოუჩები (როგორც შიდა, ასევე გარე ქოუჩინგის შემთხვევაში)
- არასაკმარისი აღიარება, დაჯილდოება და წახალისება იმ თანამშრომლების, რომლებიც თვითგანვითარებაზე არიან ორიენტირებული

3.5. ორგანიზაციაში ქოუჩინგის დანერგვის პროცესი

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ორგანიზაციის კონტექსტში ქოუჩინგის გამოყენება შეიძლება სხვადასხვა სახით ხდებოდეს. თუკი ორგანიზაცია მისი სტრატეგიული ამოცანებიდან გამომდინარე ნერგავს შიდა ქოუჩინგის სისტემას, ამ პროგრამის შემუშავებისა და იმპლემენტაციის პროცესი ძალიან გავს მენტორინგის პროგრამის დანერგვას, რომელიც აღწერილია მენტორინგის შესახებ ქვეთავის 2.10-ე პუნქტში.

შიდა ქოუჩინგის სისტემის უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ შიდა ქოუჩი, გარე ქოუჩთან შედარებით, არის უკეთეს პოზიციაში, რადგან მას კარგად ესმის ორგანიზაციის კულტურა, პოლიტიკა, თამაშის წესები და ბიზნესის სპეციფიკა. ერთ-ერთი ბენეფიტი ორგანიზაციისთვის ასევე არის ხარჯების დაზოგვა, რადგან გარე ქოუჩინგის მომსახურების მიღება დიდ თანხებს უკავშირდება. შიდა ქოუჩინგის სისტემის დანერგვის შემთხვევაში ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი:

- შიდა ქოუჩი უნდა იყოს კლიენტის დეპარტამენტის გარეთ მომუშავე თანამშრომელი
- შიდა ქოუჩი არის მეტად კვალიფიცირებული და აქვს სპეციალური ცოდნა ქოუჩინგში. ის ამით განსხვავდება იმ მენეჯერებისგან, რომლებმაც ისწავლეს ქოუჩინგის, როგორც თანამშრომელთა მართვის ინსტრუმენტის გამოყენება.
- შიდა ქოუჩი მუშაობს თანამშრომელთან იგივე სამუშაო პრინციპებით, როგორც გარე ქოუჩი. მაგალითად, რამდენიმე შეხვედრა, მიზნების განსაზღვრა, კონფიდენციალობის დაცვა და ა.შ.
- შიდა ქოუჩინგი არ უნდა ითვლებოდეს HR-ის ფუნქციად.

რაც შეეხება ქოუჩინგის, როგორც ლიდერობის განვითარების ინსტრუმენტის გამოყენებას, ამ შემთხვევაში ძირითადად ხდება გარე ქოუჩების მოწვევა და განვითარების პროგრამის შემუშავება. თანამშრომელთა განვითარების პოლიტიკიდან გამომდინარე ორგანიზაცია იწყებს ქოუჩინგის სერვისის შემოტანას უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტში. პირველ რიგში, ტოპ-მენეჯერები იყენებენ ქოუჩინგის ინსტრუმენტს მათი პიროვნული და პროფესიული განვითარებისთვის და შემდეგ მათი გავლენით ორგანიზაციაში იწყება ქოუჩინგის სტილით მართვის კულტურის გავრცელება. მომდევნო ეტაპზე ქოუჩინგის, როგორც განვითარების ინსტრუმენტის შეთავაზება ხდება საშუალო რგოლის მენეჯმენტისა და არამენეჯერული პოზიციის მქონე თანამშრომლებისთვის.

4. ძირითადი მსგავსება და განსხვავება ქოუჩინგსა და მენტორინგს შორის

მენტორინგსა და ქოუჩინგთან დაკავშირებულ სხვადასხვა ლიტერატურაში ამ ორი ცნების ისეთ განმარტებებს ვხვდებით, რომ ძალიან რთულია მათ შორის მკვეთრი ზღვარის გავლება. მენტორინგიც და ქოუჩინგიც არის ორი ადამიანის ურთიერთობა, სადაც მენტორი ან ქოუჩი ყურადღებით უსმენს მეორე მხარეს, სვამს კითხვებს, აზუსტებს და პერფორმანს უკეთებს მის ნათქვამს, ეხმარება გაანალიზებასა და გაცნობიერებაში, კლიენტთან ერთად გეგმავს მომდევნო ნაბიჯებს, განიხილავს და აკეთებს რეფლექსიას. ორივე სახის ურთიერთობას გააჩნია მიზანი და დროითი ჩარჩო. ორივე მეთოდი გამოიყენება პიროვნული, პროფესიული, ლიდერული და კარიერული განვითარებისთვის.

მიუხედავად დიდი მსგავსებისა და მჭიდრო კავშირისა, მენტორინგსა და ქოუჩინგს შორის არსებობს მკვეთრი განსხვავებებიც. 2004 წელს პერსონალისა და განვითარების ინსტიტუტმა (CIPD) გამოსცა დოკუმენტი, სადაც გამოკვეთა განსხვავებები მენტორინგსა და ქოუჩინგს შორის. (იხ. ცხრილი #1)

ცხრილი #1. მენტორინგსა და ქოუჩინგს შორის განსხვავებები

ქოუჩინგი	მენტორინგი
ქოუჩინგის მიზანია კლიენტის პოტენციალის გაზრდა და განვითარება. მის ფოკუსშია ქცევისა და სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესება. მიზანმიმართულია არსებულ სამუშაოსთან დაკავშირებული სპეციფიური საკითხების გადაჭრაზე.	მენტორინგის მიზანია შეგირდის პროფესიული და კარიერული განვითარება და მისი კარიერული ცვლილებების ხელშეწყობა. მენტორი შეგირდს შეიძლება პირდაპირ დაეხმაროს შესაძლებლობებისა და კარიერული წინსვლის „კარების გაღებაში“
ქოუჩინგი არ არის დირექტიული, არ აძლევს პირდაპირ ინსტრუქციებს	მენტორი უმეტესწილად არის დირექტიული, იძლევა რჩევებს, პირდაპირ უზიარებს გამოცდილებას და ცოდნას
უმეტესწილად ხდება ქოუჩსა და კლიენტს შორის ფორმალური შეთანხმება მათ ურთიერთობასა და ქოუჩინგის მიზნებთან დაკავშირებით	თუკი მენტორინგი არ არის ორგანიზაციის მხრიდან მკაცრად ფორმალიზებული პროცესი, მენტორინგი შეიძლება იყოს არაფორმალური და ბუნებრივად ჩამოყალიბდეს მენტორული ურთიერთობა, როცა შეგირდს სჭირდება რჩევა, მხარდაჭერა და მიმართულების მიცემა
ქოუჩინგის დროს განსაზღვრულია პროცესის ხანგრძლივობა და შეხვედრების რაოდენობა	მენტორინგი უფრო გრძელვადიანი პროცესია და ახასიათებს ბუნებრივი, დაუგეგმავი განვითარება
ქოუჩის შემთხვევაში არ არის აუცილებელი მას გამოცდილება ქონდეს იმავე სფეროში, სადაც კლიენტი მუშაობს. ქოუჩებს აქვთ უნარები და კომპეტენციები, რომლებიც გამოიყენება თითქმის ყველა სფეროში	ზოგადად, მენტორი სასურველია მუშაობდეს იმავე სფეროში, სადაც შეგირდი (ან რა სფეროც აინტერესებს შეგირდს) და ფლობდეს შესაბამის სპეციფიურ ცოდნას.
ქოუჩი და კლიენტი იმყოფებიან თანასწორ, პარტნიორულ ურთიერთობაში. არ არის აუცილებელი ქოუჩი წარმოდგენდეს უფრო მაღალ პოზიციას, ვიდრე კლიენტი	პრაქტიკაში, მენტორები ტიპიურად წარმოდგენენ უფრო გამოცდილ, მცოდნე და მაღალი პოზიციის მქონე ადამიანებს, რომლებიც თავის ცოდნას უზიარებენ ნაკლებად გამოცდილ ან დამწყებ თანამშრომლებს
ქოუჩსა და კლიენტს შორის საუბრის კოეფიციენტია დაახლოებით 20/80.	მენტორსა და შეგირდს შორის კომუნიკაციის კოეფიციენტია 40/60-ზე.
ქოუჩი კლიენტს აძლევს უკუკავშირის იმის შესახებ, თუ როგორ გავლენას ახდენს კლიენტი მასზე სესიის პროცესში. ეს კლიენტს ხშირად ეხმარება თვით-	მენტორს შეუძლია პირდაპირ მისცეს უკუკავშირი შეგირდს და გაუზიაროს საკუთარი მოსაზრება შეგირდის ქცევას ან სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებით. ასევე

გაცნობიერებასში და შეიძლება ხელი შეუწყოს ქცევით ცვლილებას.	შეიძლება პირდაპირ უთხრას, რას ამბობენ მის შესახებ კოლეგები.
ქოუჩინგის დროს კლიენტმა შესაძლოა მიაღწიოს ტრანზფორმაციულ ცვლილებებს მის პიროვნულ მახასიათებლებში, ქცევასა და დამოკიდებულებებში.	მენტორინგი აძლიერებს შეგირდის ტექნიკურ და ბიზნესთან დაკავშირებულ უნარებს. უზრუნველყოფს შეგირდის პროფესიულ განვითარებას.

გამომდინარე იქიდან, რომ მოცემულ დოკუმენტში განვიხილავთ მენტორინგისა და ქოუჩინგის გამოყენებას ორგანიზაციულ კონტექსტში, ქვემოთ მოცემულია ორი სასწავლო ქეისი, რა შემთხვევაში გამოიყენება მენტორინგი და ქოუჩინგი ორგანიზაციის შიგნით.

მენტორინგი პრაქტიკაში (Case Study)

ანამ, რომელიც მუშაობს მარკეტინგში გამოთქვა სურვილი, რომ შეისწავლოს ადამიანური რესურსების მართვა. ის არ არის დარწმუნებული, უნდა თუ არა კარიერული ცვლილებები, მაგრამ სურს, რომ ჯერ გაეცნოს მისთვის საინტერესო სფეროს და შემდეგ მიიღოს კარგად ინფორმირებული გადაწყვეტილება. ანა მის ინტერესებთან დაკავშირებით ესაუბრა მისი გუნდის ლიდერს - რევაზს.

რევაზი დაუკავშირდა HR-დეპარტამენტის თანამშრომელს ნანას, რომელიც იყო ანას პოტენციური მენტორი. რევაზმა ანა და ნანა დააკავშირა ერთმანეთს, რომლებმაც თავის მხრივ გააკეთეს გაცნობითი შეხვედრა და შეთანხმდნენ სამუშაო მიზნებზე, ამოცანებსა და განრიგზე. მათ შეიმუშავეს მოქნილი სამუშაო გრაფიკი ანას პრაქტიკული გამოცდილების მისაღებად.

ანა და მისი გუნდის ლიდერი თავის მხრივ შეთანხმდნენ ანას ძირითადი სამუშაოს მართვის საკითხებზე - როგორ შეიძლებოდა ანას გაენაწილებინა მისი საქმეები მარკეტინგის დეპარტამენტში.

ანა იწყებს მის მეორად საქმიანობას ეიზარის განყოფილებაში. მას მენტორობას უწევს ნანა. მისი ფუნქციაა:

- ანასთან ერთად შეთანხმდეს მისაღწევ ამოცანებზე
- ანა გაეცნოს HR-დეპარტამენტის თანამშრომლებს, აუხსნას HR-ის ფუნქციები
- ანას დაუგეგმოს სწავლისა და გამოცდილების მიღების აქტივობები, მაგალითად, პრეზენტაციებზე დასწრება, HR-ის თანამშრომლებთან შეხვედრა, კანდიდატებთან გასაუბრებაზე დასწრება.
- უზრუნველყოს ანასთან შეხვედრები და მიღებული გამოცდილების განხილვა და გაანალიზება
- მიიღოს უკუკავშირი ანასგან და მისცეს სამომავლო რეკომენდაციები.

ქოუჩინგი პრაქტიკაში (Case study)

სატელეფონო მომსახურების თანამშრომელს სოფოს სჭირდება კლიენტებთან ურთიერთობისა და კომუნიკაციის უნარების გაუმჯობესება. მისი უშუალო ხელმძღვანელი მერაბი სოფოსთან ერთად განიხილავს ამ საკითხს და თანხმდებიან, რომ სოფომ აიყვანოს შიდა ქოუჩი - საბა, რომელიც ძალიან გამოცდილი და პოპულარული თანამშრომელია ორგანიზაციის შიგნით.

სოფო მიმართავს საბას და განიხილავენ იმ პრობლემურ საკითხს, რომლის წინაშეც დგას სოფო. შემდეგ თანხმდებიან იმ სასურველ შედეგზე, რომელსაც უნდა მიაღწიოს სოფომ ქოუჩინგის დასრულების შემდეგ. ასევე თანხმდებიან დროით ჩარჩოებზე.

გარდა სოფოსთან ინდივიდუალური მუშაობისა, ქოუჩინგის განმავლობაში საბა განიხილავს სოფოს პროგრესს მის უშუალო ხელმძღვანელთანაც. როცა ქოუჩინგის პროცესი დასრულდება, ქოუჩი სოფოსთან და მის ხელმძღვანელთან ერთად აკეთებს საბოლოო განხილვას, თუ რამდენად იქნა მიღწეული დასახული მიზნები.

საბას, როგორც ქოუჩის, ფუნქციაა:

- სოფოსთან ერთად გასაუმჯობესებელი უნარების იდენტიფიცირება
- მისაღწევი ამოცანების დასახვა
- შეხვედრები სოფოსთან და ინდივიდუალური ქოუჩინგ სესიებით უზრუნველყოფა
- შესაძლოა სოფოს სამუშაო ადგილზე დაკვირვებაც
- უშუალო ხელმძღვანელთან ერთად სამუშაო შედეგების განხილვა
- ქოუჩინგის პროცესის შეფასება.

5. მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამების პრაქტიკული მაგალითები

5.1. მენტორინგი და ქოუჩინგი ამერიკის შეერთებულ შტატებში

ამერიკის შეერთებულ შტატებში მენტორინგი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პროფესიული განვითარების პროცესზე როგორც კერძო, ასევე საჯარო სტრუქტურებში. სახელმწიფო სტრუქტურებში მენტორინგი უმეტესწილად წარმოადგენს რომელიმე პროგრამის ნაწილს, როგორცაა, მაგალითად, კარიერული გზის განვითარების პროგრამა, ან ლიდერობის განვითარების პროგრამა. აშშ-ს ფედერალურ მთავრობაში დანერგილია ისეთი პროგრამები, როგორცაა, აღმასრულებელი ლიდერების განვითარების პროგრამა (ELP), პრეზიდენტის ფონდის მენეჯმენტის პროგრამა (PMF), აღმასრულებელი სერვის მენეჯერების განვითარების პროგრამა (SESCDP). მენტორინგის მთავარი როლი ამ პროგრამებში არის სპეციფიურ სფეროებში შეგირდის პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა და მოცემული პროგრამების წარმატებით მართვა. ამერიკის შეერთებული შტატების პერსონალის მართვის ოფისის მიერ გამოცემულ პრაქტიკულ დოკუმენტში მენტორინგის შესახებ (United states Office of Personnel Management, Best Practices: Mentoring, 2008) წერია: „მიუხედავად იმისა, რომ მენტორინგი დადებით გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ თუ ინდივიდუალურ განვითარებაზე, ხშირად მენტორინგის პროგრამებიც და ამ პროგრამების შედეგად ჩამოყალიბებული ურთიერთობებიც წარუმატებლად სრულდება სხვადასხვა მიზეზებისა და პრობლემების გამო (მაგალითად, მონაწილეობის ნაკლებობა, მენეჯმენტის ნაკლები ჩართულობა, სუსტი სამოქმედო გეგმა, არარეალური მოლოდინები, ბუნდოვანი მიზნები და ამოცანები და ა.შ.). წარმატებული მენტორინგის პროგრამები მოითხოვს მისი მნიშვნელობის კარგად გაცნობიერებას, დაგეგმვას, განხორციელებასა და შეფასებას.“

2004 წლის 30 ოქტომბერს აშშ-ს პრეზიდენტმა ხელი მოაწერა საჯარო მოხელეების ფლექსიბურობის აქტს (the Federal Workforce Flexibility Act of 2004, Public Law 108-411), რომელსაც რამდენიმე მნიშვნელოვანი ცვლილება შეაქვეს საჯარო მოხელეების ტრენინგებისა და განვითარებასთან დაკავშირებულ კანონში. ერთ-ერთი მთავარი ცვლილება საჯარო

დაწესებულებებს სთხოვს მენეჯერების დატრენინგებას მენტორინგში. მენტორინგის ინოვაციური და ეფექტური პროგრამების დანერგვა და საუკეთესო პრაქტიკის შექმნა სახელმწიფო დეპარტამენტთან თანამშრომლობით შეძლეს ენერგიის მართვის დეპარტამენტმა, გარემოს დაცვის სააგენტომ, ეროვნული და სოციალური სერვისის კორპორაციამ და სხვა.

აშშ-ს ენერგიის მართვის დეპარტამენტში დანერგილია ფორმალური მენტორინგის პროგრამა, როგორც ცალკე მდგომი სისტემა. მენტორინგის შესახებ ცნობიერების ასამაღლებელ ბუკლეტში პროგრამის ინიციატორები წერენ: „პროგრამის მიზნებია: თანამშრომელთა ჩართულობისა და სამუშაოთი კმაყოფილების გაზრდა; პასიური ცოდნის გააქტიურება; კროს-ფუნქციური ცოდნის გაფართოება და ლიდერობის, ქოუჩინგისა და ინტერპერსონალური უნარების გაძლიერება; პიროვნული და პროფესიული ზრდის ხელშეწყობა“. ენერგიის მართვის დეპარტამენტმა მენტორინგის პროგრამის დანერგვის პირველ ეტაპზე პროგრამაში მონაწილეობის მწირი კრიტერიუმები შემოიღო. მათ მიერ გავრცელებულ საკომუნიკაციო ბროშურებში პროგრამის ინიციატორები თანამშრომლებს აწვდიდნენ ინფორმაციას შერჩევის კრიტერიუმებზე: „მხოლოდ ორი კრიტერიუმია მენტორინგის პროგრამაში მონაწილეობის მისაღებად: როგორც მენტორობის, ასევე შეგირდობის მსურველებისთვის. თქვენ უნდა აკმაყოფილებდეთ შემდეგ მოთხოვნებს: 1. სწავლისა და თვითგანვითარების სურვილი და ინტერესი და 2. მონაწილეობის სურვილი და ვალდებულების აღება პროგრამის მოთხოვნების შესრულებაზე“. ორგანიზაციამ თანამშრომლებს არ შეუქმნა დაბრკოლებები პროგრამაში მონაწილეობისთვის და მარტივი კრიტერიუმებით შეარჩია პროგრამით დაინტერესებული მონაწილეები. (იხ. დანართი # 1)

აშშ-ს გარემოს დაცვის დეპარტამენტშიც დანერგილია ფორმალური მენტორინგის პროგრამა. ორგანიზაციის მთავარი მესიჯი თანამშრომლებთან კომუნიკაციის დროს იყო კარიერული განვითარება და წინსვლა. „პროგრამა ხელს უწყობს ფორმალურ, ფასილიტირებულ მენტორულ ურთიერთობებს, რათა თანამშრომლებს დაეხმაროს კარიერის განვითარებასა და წინსვლაში“. - წერენ ისინი საკომუნიკაციო ბროშურაში. მათი პროგრამის ფარგლებში მენტორებისა და შეგირდების დაწყვილება ნებაყოფლობითია და გადაწყვეტილებას თვითონ მონაწილეები იღებენ. მათ აქვთ წვდომა პროგრამაში მონაწილეების რეზიუმეებსა და ბიოგრაფიებთან და ამ ინფორმაციის საფუძველზე ირჩევენ პოტენციურ მენტორებს. გარემოს დაცვის დეპარტამენტის მენტორინგის პროგრამა მენტორებს არ აძლევს საშუალებას ყავდეთ ერთზე მეტი შეგირდი. აქედან გამომდინარე ყველა შეგირდის სურვილი მათ მიერ შერჩეულ მენტორთან დაკავშირებით ვერ კმაყოფილდება. დეპარტამენტში დანერგილი პროგრამა ითვალისწინებს საორიენტაციო სესიას, სადაც მენტორები და შეგირდები ისწავლიან, როგორ შეარჩიონ მათი მეწყვილეები. (იხ. დანართი # 2)

ამერიკის შეერთებული შტატების სახელმწიფო დეპარტამენტსა და ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოში (USAID) დანერგილია საჯარო მოხელის მენტორინგის პროგრამა. ისინი პროგრამაში მოიაზრებენ როგორც ფორმალურ, ასევე არაფორმალურ მენტორინგის სისტემებს, რასაც ისინი სიტუაციურ მენტორინგს უწოდებენ. ამით ორგანიზაცია წაახალისებს მის თანამშრომლებს ზოგადად მენტორინგის კულტურის

გაზიარებაში. შესაძლოა თანამშრომელს არ სურდეს ფორმალურ პროგრამაში მონაწილეობა, მაგრამ ესმოდეს მენტორინგის მნიშვნელობა და ღირებულება და ამ თვალსაზრისით არაფორმალურად თანამშრომლობდეს მის კოლეგასთან ან კოლეგებთან. სახელმწიფო დეპარტამენტისა და სააგენტოს პროგრამის სახელმძღვანელოში მენტორინგის პროგრამის მიზნები შემდეგნაირად არის თანამშრომლებისთვის მიწოდებული: „მონაწილეების წახალისება განვითარებისა და პროფესიული ზრდისკენ. ეს ზრდა თანამშრომლებს მოამზადებს არსებული და მომავალი კარიერული შესაძლებლობებისთვის, გაზრდის სამუშაოთი კმაყოფილებას და გააძლიერებს ფასეულობებს. მეორადი მიზნებია: მონაწილეების დახმარება სახელმწიფო დეპარტამენტის/USAID-ის კულტურის უკეთ გაგებაში, ორგანიზაციის შიგნით კომუნიკაციის გაუმჯობესებაში, კარიერის დაგეგმვაში“ (იხ. დანართი #3)

ამერიკის შეერთებული შტატების ფედერალურ მთავრობაში დანერგილ მენტორინგის პროგრამებს ყველაზე ეფექტურად სააგენტოები მართავენ ელექტრონული სისტემის დახმარებით. მათ პერსონალის მართვის ელექტრონულ სისტემაში ინტეგრირებული აქვთ მენტორინგის პროგრამის ბლოკი, რომლის საშუალებით მენტორებისა და შეგირდების დაწყვილება მარტივად ხდება და ასევე ეფექტურად იმართება ადმინისტრაციული საკითხები პროგრამის მსვლელობისას: შეხვედრების დაგეგმვა, განვითარების მასალასთან ხელმისაწვდომობა და ა.შ. ელექტრონული ინსტრუმენტი ასევე ხელს უწყობს:

- შეგირდის ძლიერი მხარეების იდენტიფიკაციასა და ზრდის შესაძლებლობების განსაზღვრას
- მენტორინგის პროცესის ამოცანების განსაზღვრას
- მენტორისთვის დამახასიათებელი სასურველი ნიშან-თვისებებისა და უნარების მითითებას
- შეხვედრებისა და მენტორინგის სხვა აქტივობების დაგეგმვას
- სასწავლო რესურსებთან წვდომას
- შეფასების პროცესის მართვას (მაგალითად, შეფასების კითხვარის გაგზავნა მონაწილეებისთვის)
- შეფასების შედეგების ანალიზისა და რეპორტის მომზადებას.

მულტი-მილიარდიანი ბრუნვის მქონე ბიოტექნოლოგიების კომპანია „გენენტეკი“ (Genentech) 43 წლის არის და ითვლება ბიოტექნოლოგიების ინდუსტრიის ფუძემდებლად. თუმცა კომპანიის მრავალწლიან წარმატებებს თან ახლდა ბევრი სირთულე. როგორც ყველა სხვა კომპანიის შემთხვევაში, გენენტეკში მისი ისტორიის მანძილზე იყო ასობით საკადრო შემცირებები, მრავალი ორგანიზაციული შერწყმა და ასევე თანამშრომელთა ნიჰილიზმი და უიმედობა. ქოუჩინგის კულტივაციამ ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანი ცვლილებები შემოიტანა. გენენტეკის ინფორმაციული ტექნოლოგიების აღმასრულებელმა დირექტორმა ტოდ პირსმა იგრძნო, რომ აუცილებელი იყო ე.წ. „ეჯაილ“ (agile) კომპანიის შექმნა და თანამშრომელთა სამუშაო განწყობებზე მუშაობა. აიტი დეპარტამენტის თანამშრომლების კმაყოფილების დონე იყო ისეთი დაბალი, რომ შიდა კვლევების მიხედვით აიტი დეპარტამენტი ყველაზე ცუდ დეპარტამენტად დასახელდა. პირსმა დაიწყო ქოუჩინგის

პროგრამა, მაგრამ რყევები არ ჩერდებოდა და მერჯერის შედეგად საჭირო იყო სამუშაო ძალის 20%-ით შემცირება. ასეთი ეკონომიკური სირთულეების დროს ქოუჩინგის დადებითი შედეგები არ ჩანდა. როგორც კი ქოუჩინგი გაძლიერდა დეპარტამენტის შიგნით, ჟურნალმა „Computerworld Magazine“ გენენტექის აიტი დეპარტამენტი „No. 2 საუკეთესო სამუშაო ადგილად“ დაასახელა.

შიდა კვლევები აჩვენებდა, რომ ქოუჩინგის დანერგვის შემდეგ გაიზარდა თანამშრომლების კომუნიკაციის, თანამშრომლობისა და კონფლიქტების ეფექტურად მართვის მაჩვენებელი 50%-ით. ასევე 10-20%-ით გაიზარდა თანამშრომლების კმაყოფილება. ქოუჩინგის დანერგვამ ასევე გავლენა მოახდინა კლიენტების კმაყოფილებაზეც, რომელიც 12%-ით გაიზარდა.

5.2. მენტორინგი და ქოუჩინგი ევროპაში

შოტლანდიის ადგილობრივ სამთავრობო საბჭოში - ანგუსის საბჭოში (Angus Council) დანერგილია შიდა ქოუჩინგის სისტემა და არაფორმალური ქოუჩინგი მენეჯერებისთვის. მათ შექმნილი აქვთ შიდა ქოუჩების ბანკი, რომლებსაც უზუნველყოფენ მაღალი ხარისხის სასწავლო პროგრამებით. ანგუსის საბჭოს ორგანიზაციული განვითარების ფასილიტატორი ერთ-ერთ სტატიაში ყვება, რომ მათი შიდა ქოუჩები წარმოადგენენ მაღალი კვალიფიკაციის მქონე ქოუჩებს, რომლებსაც შეუძლიათ სრულფასოვანი ქოუჩინგ მომსახურების გაწევა თანამშრომლებისთვის. გარდა შიდა ქოუჩინგის პროგრამისა, ორგანიზაციამ დაამკვიდრა ქოუჩინგის სტილით მართვის კულტურა, რასაც მიაღწია მენეჯერებისთვის ქოუჩინგის უნარების სწავლებით. მენეჯერებისთვის განკუთვნილი ტრენინგები ქოუჩინგში მოიცავს:

- ერთდღიან ქოუჩინგის კურსს ფრონტის მენეჯერებისთვის
- სამდღიან კურსს ქოუჩინგის საფუძვლებში ყველა სხვა მენეჯერისთვის.

დღეს ანგუსის საბჭოში ყავთ 15 კვალიფიცირებული შიდა ქოუჩი და არაფორმალური ქოუჩები მენეჯერების სახით, რომლებიც თავის მხრივ დიდ გავლენას ახდენენ ქოუჩინგის კულტურის გაძლიერებაზე. ქოუჩების კავშირი კვარტალში ერთხელ ხვდებიან ერთმანეთს, რათა შეიმუშავონ ორგანიზაციის თანამშრომელთა უწყვეტი განვითარების ციკლი. თითოეულ ქოუჩს ყავს 3-4 შიდა კლიენტი წლის განმავლობაში. ანგუსის ორგანიზაციული განვითარების ფასილიტატორი აღნიშნავს, რომ ქოუჩინგი აუმჯობესებს ადამიანებს შორის კომუნიკაციას ორგანიზაციის ნებისმიერ იერარქიულ დონეზე, ავითარებს უკეთეს საქმიან ურთიერთობებს და უფრო ეფექტურს ხდის გუნდურ მუშაობას.

ბოლო რამდენიმე წლის მანძილზე დიდ ბრიტანეთში ყველაზე აქტუალურ საკითხი ეთნიკური და კულტურული მრავალფეროვნებაა. განსაკუთრებით სენსიტიურია ეს საკითხი სამართალდამცველებისთვის. ლონდონის პოლიციამ და ლონდონის შავი პოლიციის ასოციაციამ (The City of London Police and Vice Chair of the Black Police Association in The City of London) აღმოაჩინა, რომ ორგანიზაციებში არსებობს არაფორმალური მენტორინგი, რომელიც თანამშრომლებს შორის რჩევებისა და ქოუჩინგის სახით გამოიხატება. ლონდონის

პოლიციამ გადაწყვიტა, რომ შეემუშავებინა და დაენერგა ფორმალური მენტორინგის სისტემა, რომელშიც ჩართული იქნებოდა ყველა თანამშრომელი.

ორგანიზაციამ პირველ რიგში შეკრიბა ის ადამიანები, ვინც არაფორმალური მენტორინგის ბენეფიტებით სარგებლობდნენ და მათთან ერთად განიხილა ფორმალური მენტორინგის შემუშავების გზები. შემდეგ ეტაპზე აღმასრულებელ მენეჯმენტთან ერთად გადაწყდა, რომ გაეშვებოდა საპილოტე პროგრამა. შემუშავდა სტრატეგიული დოკუმენტი, რა შედეგების მიღება უნდოდათ მენტორინგის პროგრამიდან. გამომდინარე იქიდან, რომ ეთნიკური და კულტურული მრავალფეროვნება იყო კრიტიკული საკითხი, მენტორინგის პროგრამაში აქცენტი გაკეთდა მაღალ პოზიციებზე მყოფ ოფიცრებზე, მათ შორის ქალებსა და ფერადკანიან თანამშრომლებზე.

2006 წელს გაუშვეს მენტორინგის პროგრამა, რომელიც სპეფიციურ ფოკუსს აკეთებდა მრავალფეროვნებაზე. ეს ის შემთხვევაა, როცა მენტორინგის პროგრამა პირდაპირ ეხმიანება ორგანიზაციის სტრატეგიულ ამოცანებს და მიმართულია კონკრეტული საკითხის გადაჭრაზე. ორგანიზაციამ ჩაატარა ტრენინგები მენტორებისა და შეგირდებისთვის, და შემდგომ დააწყვილა ისინი.

მენტორინგის პროგრამა ლონდონის პოლიციაში წარმატებული აღმოჩნდა. ერთ-ერთი შეგირდი ამ პროგრამასთან დაკავშირებით წერს: „მენტორინგის პროგრამაში მონაწილეობა ძალიან კარგია. მიხარია, რომ მყავს ადამიანი, ვისაც შემიძლია ველაპარაკო ისეთ საკითხებზე, რაზეც ვერ ველაპარაკები ჩემს უშუალო ხელმძღვანელს“.

ბრიტანულ-ჰოლანდიური ნავთობ კომპანია „შელი“ (SHELL) იყენებს მენტორინგს ადგილობრივი ტალანტების განვითარებისთვის, რათა ხელი შეუწყოს საინჟინრო და მენეჯმენტ აქტივობებს. იგი თანამშრომლებს სთავაზობს მენტორინგის პროგრამის დეტალურ სახელმძღვანელოს. სახელმძღვანელო მოიცავს არამარტო ინფორმაციას მენტორინგის, მენტორის როლის, პროცესის მართვისა და სამუშაო წესების შესახებ, არამედ მასში შეტანილია ყველა საჭირო დოკუმენტი, რომლითაც უნდა ისარგებლოს მენტორმა და შეგირდმა ურთიერთობის დროს. ეს დოკუმენტებია: მენტორსა და შეგირდს შორის შეთანხმების დოკუმენტი, შეგირდის პროფილის შესაქმნელი ფურცელი, შეთანხმებული მიზნების სია (checklist) და ასევე საჭირო რჩევები მონაწილეებისთვის. (იხ. დანართი #4).

კლატერბეკი მის წიგნში ახსენებს იმ ორგანიზაციებს, რომლებმაც წარმატებით დაენერგეს მენტორინგი სამუშაო ადგილზე. ესენია:

- მობილური ტელეფონების კომპანია სონი ერიქსონის მობილური ტელეფონების კომპანიაში ტოპ-აღმასრულებელი მენეჯმენტის წარმომადგენლები ეხმარებიან კომპანიის ტალანტებს ლიდერობის უნარების ჩამოყალიბებაში და ამზადებენ მათ მომავალ ლიდერებად;
- გლობალური დაცვისა და უსაფრთხოების კომპანია ბიეი (BAE) ახალმოსულ თანამშრომლებს, რომლებიც გაივლიან სპეციალურ ტრენინგ პროგრამებს, სწავლის დასრულების შემდეგ მათთვის გამოყოფენ მენტორებს ერთი წლის მანძილზე.

5.3. მენტორინგი და ქოუჩინგი საქართველოში

მენტორინგისა და ქოუჩინგის ინსტრუმენტების გამოყენება საქართველოს რეალობაში სულ უფრო იზრდება, თუმცა დღეს მათი პრაქტიკაში გამოყენების შესახებ ცნობიერება ჯერ კიდევ ძალიან დაბალია. საქართველოში არსებულ კერძო კომპანიებს შორის მხოლოდ რამდენიმე კომპანიაა, სადაც წარმატებით დანერგილია მენტორინგის ან ქოუჩინგის სისტემა. ასეთი თანამედროვე ინსტრუმენტების გამოყენების ინიციატორები, როგორც ყოველთვის, მსხვილი და მაღალი შემოსავლის მქონე ორგანიზაციები ხდებიან. ასევე მსგავს პროგრამებს ვხვდებით ისეთ კომპანიებში, რომლებიც რომელიმე საერთაშორისო ბაზარზე არსებული დიდი კომპანიის საქართველოს წარმომადგენლობებია. ასეთ კომპანიებში გლობალური სათაო ოფისი აწესებს თანამშრომელთა პიროვნული თუ პროფესიული განვითარების პოლიტიკასთან დაკავშირებულ სტანდარტებს.

არაფორმალური მენტორინგის სისტემა ყველა კომპანიაში მეტ-ნაკლებად არსებობს, რადგან კომპანიის ეფექტური მართვისთვის ბუნებრივია, რომ საჭიროა ცოდნის გაზიარება, ინფორმაციის გაცვლა, ახალმოსული თანამშრომლების დაკვალიანება, მაღალი პოტენციალის მქონე თანამშრომლების სწავლება და კარიერული წინსვლის ხელშეწყობა. ამისთვის კომპანიებში ბუნებრივად წარმოიქმნება არაფორმალური მენტორული ურთიერთობები.

რაც შეეხება ფორმალური მენტორინგის პროგრამას, ჩვენს მიერ მოძიებული ინფორმაციის საფუძველზე,¹ ფორმალური მენტორინგის პროგრამა დანერგილი აქვს ვენის სადაზღვევო ჯგუფში შემავალ სადაზღვევო კომპანია ჯიპიას. ისინი მენტორინგის პროგრამას ახორციელებენ გაყიდვების დეპარტამენტის თანამშრომლებისთვის. დეპარტამენტში არის მენტორების პული, რომელსაც ძირითადად გამოცდილი გაყიდვების თანამშრომლები წარმოადგენენ. მათი რესურსის გამოყენება ხდება როგორც ახალმოსული თანამშრომლებისთვის, ასევე არსებულებისთვის, ვისაც სურს განვითარება და კარიერული წინსვლა. ორგანიზაციამ დანერგა მენტორების მოსამზადებელი სასწავლო კურსი და ისინი გადიან უწყვეტ სასწავლო კურსებს როგორც შიდა, ასევე გარე ტრენინგ მომწოდებლების დახმარებით. მენტორის სტატუსი დეპარტამენტის შიგნით პრესტიჟული და იმიჯურია. მენტორები ორგანიზაციისგან ღებულობენ დამატებით არამატერიალურ წახალისებას.

2016 წელს სადაზღვევო კომპანია ალდაგმა ასევე საცალო გაყიდვების დეპარტამენტში დანერგა მენტორინგის პროგრამა ახალმოსული გაყიდვების თანამშრომლებისთვის. პროგრამის ფარგლებში გადამზადდა დეპარტამენტის ყველა ის თანამშრომელი, ვინც იკავებდა მენეჯერულ პოზიციას და ექვემდებარებოდა მინიმუმ ერთი ადამიანი მაინც. მონაწილეებმა შეისწავლეს მენტორინგის და ქოუჩინგის ინსტრუმენტი, რომელსაც იყენებდნენ ახალმოსული თანამშრომლების სამუშაო ადგილზე სწავლებისთვის. ტრენინგის განმავლობაში მენტორებს გარდა თეორიული ცოდნისა, ეძლეოდათ სახელმძღვანელო,

¹ მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ინფორმაციის მოძიება მოხდა მხოლოდ საქმიანი კონტაქტების დახმარებით. ვერ მოვიძიეთ ოფიციალური წყარო საქართველოში არსებულ კომპანიებში მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამების არსებობის შესახებ

ინსტრუქციები და სპეციალური დოკუმენტაცია, რომლითაც უნდა ეხელმძღვანელათ ახალმოსული გაყიდვების თანამშრომლების სწავლების პროცესში. პროგრამას კოორდინაციას უწევდა HR-დეპარტამენტი, რომელიც პროგრამაში მონაწილე მენტორებს სთხოვდა ყოველკვირეულ რეპორტირებს ახალმოსული თანამშრომლების სწავლების პროცესთან დაკავშირებით. გარდა დოკუმენტური ანგარიშისა, HR-ის წარმომადგენლები ხვდებოდნენ ახალმოსულ თანამშრომლებს და სთხოვდნენ მენტორის და ზოგადად მენტორული ურთიერთობის შეფასებას.

მენტორინგის პროგრამის დანერგვამ ალდაგში შეამცირა ახალმოსული თანამშრომლების გადინება, რაც წლების მანძილზე პრობლემას წარმოადგენდა ორგანიზაციისთვის. სადაზღვევო პროდუქტი კომპლექსური და რთული ფინანსური პროდუქტია და მისი შესწავლა და შემდეგ პრაქტიკაში გაყიდვა ახალმოსული თანამშრომლებისთვის დიდ სირთულეებთან იყო დაკავშირებული. მენტორინგის გზით თანამშრომლები უფრო სწრაფად ადაპტირდებოდნენ სამუშაო გარემოში, სწავლობდნენ პროდუქტს და კლიენტთან ურთიერთობას და ეფექტურად ართმევდნენ თავს სირთულეებს. ის მენეჯერები კი, ვინც მენტორინგს იყენებდა თანამშრომლებთან ურთიერთობაში, ავითარებდნენ მათ ლიდერულ და მენეჯმენტის უნარებს.

„ვითიბი ბანკმა“ რამდენიმე წლის წინ დანერგა პროექტი „ვითიბი ჯენერეიშნი“ (VTB Generation) ახალმოსული თანამშრომლებისთვის, რომლის ფარგლებში კონკურსის წესით შერჩეული წარმატებული კანდიდატები გადიან სამთვიან ინტენსიურ სწავლებას და ორთვიან სტაჟირებას ფილიალებში. სწორედ, სტაჟირების პროცესში ახალმოსულ თანამშრომლებს სამუშაო ადგილზე გამოეყოფათ მენტორი, რომელიც უზუნველყოფს მის სწავლებას, დაკვალიანებას, გუნდში ინტეგრაციას და ა.შ. „ვითიბი ბანკის“ მსგავსი სისტემა აქვთ დანერგილი „ფინკა-ბანკში“.

რაც შეეხება ქოუჩინგს, ქოუჩინგის, როგორც ლიდერობის განვითარების ინსტრუმენტს, წარმატებით იყენებენ საქართველოში არსებული მსხვილი ბანკები, როგორებიცაა, საქართველოს ბანკი, თიბისი ბანკი. ასევე საქართველოს ჯანდაცვის ჯგუფი (GHG).

ქოუჩინგის ფორმალური პროგრამა, რომელიც გულისხმობს შიდა ქოუჩების სისტემას, ჩვენს ხელთ არსებული ინფორმაციით, არცერთ კომპანიაში არ არის გამართულად დანერგილი. მსხვილი კომპანიები უფრო მეტად იყენებენ გარე ქოუჩინგს მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერების პროფესიული და ლიდერული უნარების გასავითარებლად.

საქართველოს ჯანდაცვის ჯგუფში დანერგილია ლიდერობის განვითარების პროგრამა, რომლის ფარგლებშიც მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერები გადიან რამდენიმე თვიან განვითარების პროგრამას. პროგრამა მოიცავს:

- პიროვნული ტრანსფორმაციის ტრენინგს
- ლიდერობის 360 გრადუსიან შეფასებას
- ინდივიდუალურ ქოუჩინგ სესიებს
- საჭიროების შემთხვევაში დამატებით ტრენინგებს

გუნდური ქოუჩინგი არის ასევე ერთ-ერთი ინსტრუმენტი, რომელსაც საქართველოში კომპანიები იყენებენ როგორც საჯარო, ასევე კერძო სტრუქტურებში. გუნდური ქოუჩინგი უმეტესწილად გამოიყენება კომპანიის სტრატეგიული მიზნების, მისიისა და ხედვის ჩამოყალიბების ან რეფორმულირებისთვის. საქართველოს ბაზარზე ფუნქციონირებს ქოუჩინგ კომპანია “გროვინი“ (GROWIN), რომლებიც კომპანიებს სთავაზობენ გუნდური აღმასრულებელი ან საშუალო მენეჯმენტის გუნდების გუნდურ ქოუჩინგს. მოცემული მომსახურებით საქართველოში სარგებლობენ ისეთი კომპანიები, როგორიცაა, საქართველოს ბანკი, თიბისი ბანკი, სამშენებლო კომპანია ემ კვადრატი, ონლაინ გემბლინგ კომპანია აჭარაბეთი და ა.შ.

II თავი. მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამების დანერგვა საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში

1. საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამების საჭიროებათა კვლევა

1.1. კვლევის მიზანი

თანამედროვე ორგანიზაციებში მენტორინგმა და ქოუჩინგმა სულ უფრო მეტი დატვირთვა შეიძინა, როგორც მართვის მთავარმა ინსტრუმენტმა თანამშრომელთა უნარების განვითარებისთვის, მათი პიროვნული ზრდის წახალისებისა და აქედან გამომდინარე მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ეფექტურობის გაზრდისთვის. მოცემული კვლევის ფოკუსში მოქცეულია საქართველოს საჯარო დაწესებულებები, კერძოდ, სამინისტროები და იქ მომუშავე საჯარო მოხელეების პროფესიული და პიროვნული განვითარების შესაძლებლობები.

კვლევის მიზანია საჯარო სტრუქტურებში მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამების საჭიროებათა კვლევა: რა ამოცანების წინაშე დგას საჯარო დაწესებულებები თანამშრომელთა განვითარების კუთხით; პერსონალის მართვის რა სისტემებია დანერგილი, რომელიც წარმატებით ფუნქციონირებს; განვითარების რა სისტემები არსებობს, რომელთა ეფექტურ ფუნქციონირებას ხელს შეუწყობს მენტორინგის ან ქოუჩინგის პროგრამები; როგორ შეიძლება საჯარო დაწესებულებებში დაინერგოს მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამები; რამდენად მზად არის საჯარო დაწესებულებები მოცემული პროგრამების დასანერგად და მოუტანს თუ არა შესაბამის სარგებელს როგორც თანამშრომლებს, ასევე ორგანიზაციებს.

1.2. კვლევის მეთოდოლოგია

საჯარო დაწესებულებებში მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამების საჭიროებების იდენტიფიცირება მოხდა თვისობრივი კვლევის საშუალებით, სადაც გამოყენებული იყო ინტერვიუს მეთოდი. ჩატარდა ინტერვიუ საჯარო სამსახურის ბიუროს ხელმძღვანელსა და მის თანამშრომლებთან. ასევე საქართველოში მოქმედი 11 სამინისტროდან 6 სამინისტროს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის უფროსებსა ან მათ მოადგილეებთან.

ინტერვიუ მიმდინარეობდა სტრუქტურირებული კითხვარის გამოყენებით. კითხვარი ეფუძნებოდა ორგანიზაციის ფსიქოლოგიის ექსპერტების მიერ შემუშავებული კითხვარის შაბლონს, რომელიც აღწერილია წიგნში „სამუშაო მენტორინგის პროგრამის დიზაინის შექმნა: პრაქტიკულ ქეისებზე დაფუძნებული მიდგომა“ (Designing Workplace Mentoring Programs : An Evidence-Based Approach Tammy D. Allen, Lisa M. Finkelstein, and Mark L. Poteet © 2009). კითხვარი დაყოფილი იყო 2 ძირითად კატეგორიად, რომელიც შეისწავლიდა მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამების საჭიროებათა ორგანიზაციულ შეფასებასა და პროგრამების დიზაინის შეფასებას (იხ. დანართი N 1).

დანართი N 1. მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამების დანერგვის საჭიროებათა კვლევაში სტრუქტურირებული ინტერვიუსთვის გამოყენებული კითხვარი

ორგანიზაციული შეფასება

1. რა არის ორგანიზაციაში არსებული თანამშრომელთა განვითარებისა და სოციალიზაციის სისტემებისა და პროცესების ძლიერი მხარეები?
2. რა არის მოცემული სისტემებისა და პროცესების სუსტი მხარეები? რა ხარვეზები არსებობს?
3. როგორ შეიძლება ფორმალური მენტორინგის პროგრამამ გადაჭრას ორგანიზაციაში არსებული განვითარების პროგრამების პრობლემები?
4. როგორ შეიძლება ფორმალური ქოუჩინგის პროგრამამ გადაჭრას ორგანიზაციაში არსებული განვითარების პროგრამების პრობლემები?
5. როგორ შეიძლება ფორმალური მენტორინგის პროგრამა/ფორმალური ქოუჩინგის პროგრამა ინტეგრირდეს არსებულ სისტემებში?
6. რა ბიზნეს ამოცანების შესრულებას შეუწყობს ხელს ფორმალური მენტორინგის სისტემა? ფორმალური ქოუჩინგის სისტემა?
7. რა რესურსების გამოყოფაა შესაძლებელი მოცემული პროგრამების დასანერგად?
8. ვინ შეიძლება იყოს მოცემულ პროგრამებში მონაწილეობის სამაგალითო წარმომადგენელი?
9. ვინ შეიძლება იყოს პროგრამაზე პასუხისმგებელი და უზრუნველყოს მისი ადმინისტრირება და მართვა?
10. ორგანიზაციის რომელი სტრუქტურული ერთეულები მიიღებენ მონაწილეობას მოცემულ პროგრამებში?
11. ვინ შეიძლება მიიღოს მონაწილეობა როგორც მენტორმა? ქოუჩმა? (მაგალითად, მენეჯერულმა რგოლმა, თუ ნებისმიერმა თანამშრომელმა)?
12. მენტორები/ქოუჩები და შეგირდები უნდა დაწყვილდნენ გარე ჩარევით (მაგალითად, ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი, უშუალო ხელმძღვანელი)? თუ თვითონ მიიღონ გადაწყვეტილება? თუ კი, რატომ ფიქრობთ ასე?
13. წარსულ გამოცდილებაზე დაფუძნებით, რა შეიძლება იყოს ფორმალური მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამების დანერგვის სირთულებები? როგორ შეიძლება მათი გადალახვა?

პროგრამების დიზაინის შეფასება

1. მენტორინგისა და ქოუჩინგის იდეალური სისტემა რომ დაინერგოს, როგორ ფიქრობთ, რა იქნება ამ პროგრამების ძირითადი მახასიათებლები?
2. პროგრამებში მონაწილეობა სავალდებულო უნდა იყოს? თუ კი, რატომ?
3. რა პრობლემების გადაჭრაზე, ამოცანების შესრულებასა და საჭიროებათა დაკმაყოფილებაზე უნდა იყოს მიმართული მოცემული პროგრამები (მაგალითად, თანამშრომელთა უნარების განვითარება, სოციალიზაცია, გაზრდილი ნეთვორქინგი, სტრატეგიული ხედვის ჩამოყალიბება, ტალანტების შენარჩუნება)?
4. რა სიხშირით შეიძლება მონაწილეები ხვდებოდნენ ერთმანეთს? როგორი შეიძლება იყოს ეს შეხვედრები (მაგალითად, პირისპირ, ტელეფონით)?
5. როგორ უნდა შეფასდეს პროგრამის ეფექტურობა?

6. რა შეიძლება მოხდეს, თუკი მონაწილეთა ურთიერთობა პრობლემური გახდება?

1.3. კვლევაში მონაწილეები

კვლევაში მონაწილეობა მიიღეს საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროს და შემდეგი სამინისტროების წარმომადგენლებმა:

- საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო
- საქართველოს სოფლის მეურნეობისა და გარემოს დაცვის სამინისტრო
- საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო
- საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო
- საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო
- საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო

1.4. კვლევის შედეგები

კვლევაში მონაწილე რესპოდენტების უმეტესობა მწირ ინფორმაციას ფლობს მენტორინგისა და ქოუჩინგის შესახებ. მათ ესმით მენტორის ძირითადი როლი და ფუნქცია, მაგრამ არ შეუძლიათ მკვეთრი ზღვარის გავლება მენტორინგსა და ქოუჩინგს შორის. მონაწილე სამინისტროებიდან საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტროს წარმომადგენლებს ჰქონდათ მეტად სრული ინფორმაცია მოცემული ორი ინსტრუმენტის შესახებ. სამინისტროში ჩატარდა გარკვეული სამუშაოები ცნობიერების ასამაღლებლად და დაიწყო პროგრამების დანერგვის პროცესი. ამის შესახებ უფრო ვრცლად ქვემოთ ვისაუბრებთ.

კვლევაში მონაწილე ყველა საჯარო დაწესებულება უნიკალურია მისი ორგანიზაციული მოწყობისა და მასში დანერგილი პერსონალის მართვისა და განვითარების სისტემების მიხედვით. თუმცა მათ აქვთ საერთო მახასიათებლები და მსგავსი გამოცდილება ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით. ეს მსგავსება დამახასიათებელია არამარტო საჯარო დაწესებულებებში, არამედ კერძო სტრუქტურებშიც, გამომდინარე იქიდან, რომ პერსონალის მართვა ორგანიზაციებში წარმოადგენს ბიზნესის მხარდამჭერ სტრუქტურას და მისი ფუნქციები მეტ-ნაკლებად ყველა ორგანიზაციაში მსგავსია.

ინტერვიუს ფარგლებში რესპოდენტებს ვთხოვდით ესაუბრათ პერსონალის მართვის იმ სისტემებზე, რომელიც არსებობს დაწესებულებაში: რა სისტემებია დანერგილი, რა ფუნქციონირებს წარმატებით, სად არის გაუმჯობესების შესაძლებლობები, რა სირთულებებს აწყდებიან მოცემული სისტემების მართვის პროცესში და ა.შ.

გამომდინარე იქიდან, რომ მენტორინგი ყველაზე ხშირად გამოიყენება ახალმოსული თანამშრომლის მოწყობის პროცესში, ინტერვიუს დროს რესპოდენტებს ვთხოვდით, ესაუბრათ თანამშრომლის მიღებისა და მოწყობის პროცესზე. საჯარო მოხელის სამსახურში შერჩევისა და მიღების პოლიტიკა ყველა დაწესებულებაში მსგავსია და ითვალისწინებს სავალდებულოდ შესასრულებელ წესებს. ასევე საჯარო მოხელის აყვანიდან გამოსაცდელი ვადა ყველგან 12 თვით განისაზღვრება. თუმცა გამოკითხული სამინისტროებიდან არცერთ

სამინისტროში არ არის დანერგილი ახალმოსული თანამშრომლის მოწყობის ფორმალური სისტემა (On-boarding). საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტროს დანერგილი აქვს ახალმოსული თანამშრომლის კვალიფიკაციის ასამაღლებელი და დარგობრივი ცოდნის მისაღები 6 თვიანი ტრენინგების პროგრამა, რომელიც ეხმარება ახალმოსულ საჯარო მოხელეს სამუშაოს ეფექტურად შესრულებაში. თუმცა მოცემული პროგრამა არ გულისხმობს საჯარო მოხელის ადაპტაციისა და ორგანიზაციაში ინტეგრაციის სხვა აქტივობებს. რესპოდენტი დაწესებულების უმრავლესობა ახალმოსული საჯარო მოხელის ადაპტაციას აკეთებს არაფორმალურად და არასტრუქტურირებულად. ამ პასუხისმგებლობას ძირითადად იღებენ ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლები, რაც გულისხმობს თანამშრომლისთვის სამუშაო ადგილის არაფორმალურად გაცნობას, საკანცელარიო და სხვა სამუშაო ნივთებით უზრუნველყოფას, საკონტაქტო სამმართველოებსა და დეპარტამენტებთან დაკავშირებას და სავალდებულოდ წასაკითხი დოკუმენტების გადაგზავნას. რაც შეეხება უშუალოდ იმ სტრუქტურულ ერთეულში, სადაც ახალმოსული მოხელე იწყებს საქმიანობას, არ არის ფორმალურად გამოყოფილი ადამიანი, ვინც მოახდენს მის დაკვალიანებას, უზრუნველყოფს სწავლებასა და მხარდაჭერას. ყოველ ინდივიდუალურ შემთხვევაში ერთეულის ხელმძღვანელი წყვეტს, ვინ დააკვალიანებს ახალმოსულ თანამშრომელს ან ხელმძღვანელის ჩარევის გარეშე არსებული თანამშრომლები ან ერთი თანამშრომელი იღებს საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობას, დაეხმაროს გუნდის ახალ წევრს. გარდა ინდივიდუალური დახმარებისა და მხარდაჭერისა, ახალმოსული თანამშრომლის პოზიციიდან გამომდინარე, შესაძლოა ის დაესწროს სპეციალურ ტრენინგებსა და სასწავლო პროგრამებს, რომლის შესახებ ინფორმაციას აწვდის ან უშუალო ხელმძღვანელი ან ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენელი.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კვლევაში მონაწილე ყველა საჯარო დაწესებულება ინდივიდუალურია, თუმცა ერთ-ერთ საერთო მახასიათებლად შეიძლება გამოვყოთ იერარქიული სტრუქტურული მოწყობა, რაც გულისხმობს სხვადასხვა მმართველობით დონეებს. მოცემულ მმართველობით დონეებს შეესაბამება მენეჯერული პოზიციები, რომელიც გულისხმობს სხვადასხვა ზომის გუნდების მართვას. საშუალო მმართველობითი დონის მენეჯერები წარმოადგენენ მენეჯმენტის ძირითად ბირთვს, შესაბამისად მათი ხედვა და ფასეულობები, მათი კომპეტენტურობა და ლიდერობის უნარი, მათ მიერ სამუშაოს შესრულება არის კრიტიკული დაწესებულების ეფექტურობისთვის. თანამშრომელთა განვითარების ეფექტური სისტემები წარმატებით ინერგება და ფუნქციონირებს მხოლოდ მაშინ, როცა მენეჯმენტს (როგორც უმაღლესი, ასევე საშუალო რგოლი) აქვს საერთო ხედვა, შეთანხმებული დამოკიდებულება პროცესებისადმი, ყველას ესმის მსგავსი სისტემების მნიშვნელობა, და რაც მთავარია, თვითონ იღებენ პასუხისმგებლობას მათ ეფექტურ ფუნქციონირებაზე. აქედან გამომდინარე ინტერვიუს პროცესში გამოიკვეთა მენეჯმენტის ლიდერობისა და მენეჯერული კომპეტენციების გაძლიერების აუცილებლობა. რამდენიმე რესპოდენტმა ხაზგასმით აღნიშნა, რომ თანამშრომლების ეფექტურად მართვაზე მიმართული ყველა სისტემისა და პროგრამის წარმატება დამოკიდებულია საჯარო მოხელეების მენეჯერული უნარების გაუმჯობესებაზე. მაგალითისთვის განხილული იყო სამუშაოს შესრულების შეფასების სისტემის დანერგვა, რომელიც ინიცირებული იყო საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ და 2018 წელს მოხდა მისი დანერგვა ყველა საჯარო დაწესებულებაში. რესპოდენტები აღნიშნავენ, რომ სამუშაოს შესრულების შეფასების

ეფექტურობა დამოკიდებულია შემფასებელი მენეჯერების კომპეტენტურობასა და მენეჯერულ უნარებზე. ამ თვალსაზრისით საჯარო დაწესებულებებში ძალიან ჭრელი სურათია და სისტემის გამართული ფუნქციონირება დამოკიდებულია უმაღლესი ან საშუალო რგოლის წარმომადგენლების პიროვნულობასა და ლიდერობის უნარზე.

გარდა ახალმოსული თანამშრომლის ადაპტაციის პროცესისა, სამუშაოს შესრულების შეფასების სისტემისა და მენეჯმენტის მენეჯერული და ლიდერული უნარების გაუმჯობესების საჭიროებისა, საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს წარმომადგენლებმა ისაუბრეს თანამშრომელთა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის (IDP) შემუშავების პროცესზე, სადაც თვალსაჩინოდ დაინახეს მენტორინგის, როგორც განვითარების ინსტრუმენტების, გამოყენება. საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო უკვე ნერგავს და ავითარებს ქოუჩინგის სისტემას, როგორც მოხელეთა ინდივიდუალური განვითარების გეგმის შესაძლო შემადგენელს.

გარდა ზემოთ აღნიშნული პერსონალის მართვის სისტემებისა, რესპოდენტებმა ისაუბრეს პროფესიული განათლებისა და ტრენინგების შესახებ. ყველა სამინისტროში აღნიშნავდნენ, რომ დარგობრივი ტრენინგების დაფინანსება უმეტესწილად უზრუნველყოფილია დონორი ორგანიზაციების მხრიდან. თუმცა თანამშრომელთა პროფესიული, პიროვნული და ლიდერული უნარების განვითარებაზე მიმართული ტრენინგების საჭიროება უფრო დიდია. აქედან გამომდინარე ხშირად იყენებენ შიდა რესურსებს - ექსპერტული ცოდნის მქონე თანამშრომლების ჩართულობით ატარებენ შიდა ტრენინგებს საჭიროების მიხედვით.

სტრუქტურირებული ინტერვიუს ფარგლებში დასმული იყო კითხვები, რომელიც უკავშირდებოდა კონკრეტულად მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამების დანერგვის საკითხებს.

კითხვაზე, როგორ შეიძლება მენტორინგი ინტეგრირდეს არსებულ სისტემებთან, რესპოდენტების უმეტესობამ დაასახელა ახალმოსული თანამშრომლის ადაპტაციის პროცესში მენტორინგის გამოყენება. ისინი აღნიშნავდნენ, რომ ამ ეტაპზე მენტორინგი ისედაც ხდება არაფორმალური და თვითნაბადი ფორმით. თუკი ეს პროცესი გახდება სტრუქტურირებული და ფორმალური, მეტად ეფექტურ შედეგს მისცემს როგორც ორგანიზაციას, ასევე ახალმოსულ მოხელეს.

კითხვაზე, ვინ უხელმძღვანელებს პროგრამას დაწესებულების შიგნით, რესპოდენტებმა დაასახელეს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახური. აქედან გამომდინარე დაისვა კითხვა, თუ როგორ უნდა მოხდეს მენტორინგისა და შეგირდის, ან ქოუჩისა და კლიენტის დაწყვილება. ყველა რესპოდენტმა საერთო მოსაზრება გამოხატა: გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურმა პროგრამაში მონაწილე თანამშრომლების უშუალო ხელმძღვანელებთან ერთად.

კითხვაზე რა შეიძლება იყოს ყველაზე დიდი მოტივაცია საჯარო მოხელეებისთვის, რომ დაინტერესდნენ და ჩაერთონ მენტორინგის ან ქოუჩინგის პროგრამაში, რესპოდენტების უმეტესობამ აღნიშნა მონაწილე თანამშრომელთა აღიარება და დაფასება. მათი აზრით, მოცემული პროგრამების წარმატებას ხელს შეუწყობს, თუკი მენტორობა იქნება

რეპუტაციული და დაკავშირებული იქნება საპატიო წოდებასთან. ასევე მოტივაციის გაზრდის მიზნით აუცილებელია პროგრამაში მონაწილე მენტორებს ან ქოუჩებს ჰქონდეთ დამატებითი მატერიალური წახალისება.

კითხვაზე, რა სირთულეებთან შეიძლება იყოს დაკავშირებული მენტორინგის და ქოუჩინგის პროგრამების დანერგვა, რესპოდენტების უმეტესობამ აღნიშნა პროგრამაში მონაწილე მოხელეების დროის დეფიციტი, განსაკუთრებით, მენეჯერულ პოზიციაზე მყოფი თანამშრომლების. ასევე ხაზგასმული იყო მენტორინგისა და ქოუჩინგის შესახებ ცნობიერების დაბალი დონე. მოცემული სირთულის გადაჭრის გზები კი, მათი აზრით, არის სწორი შიდა მარკეტინგული აქტივობები და პროგრამების შიდა „ბრენდირება“.

რესპოდენტების ნახევარმა ისაუბრა იმაზე, რომ თუკი მოცემული პროგრამების დანერგვა არ იქნება ინიცირებული და მხარდაჭერილი უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტის მიერ, მათი წარმატებით განხორციელება თითქმის შეუძლებელია. ასეთ პირობებში შეიძლება ფორმალურად დაინერგოს სისტემა, მაგრამ მისი შესრულება მონაწილე მხარეების მხრიდან იყოს მხოლოდ დავალების შესრულების მიზნით განხორციელებული და არა რეალური სარგებლის მიღება.

ერთ-ერთ სირთულედ ასევე დასახელდა დაწესებულების შიგნით არსებული ახლო ურთიერთობები. პროგრამაში მონაწილე მოხელეების მხრიდან მენტორების მიმდებლობა შეიძლება იყოს დაბალი და მათ შორის არსებული ახლო ურთიერთობები ხელს შეუშლის ფორმალური, სტრუქტურირებული და საქმიანი ურთიერთობის პროცესს.

რაც შეეხება ქოუჩინგს, როგორც უკვე ზემოთ აღვნიშნეთ, რესპოდენტების უმეტესობას არ აქვს ზუსტი წარმოდგენა, რა ძირითადი განსხვავებაა მენტორინგსა და ქოუჩინგს შორის. თუმცა არსებული ინფორმაციისა და გამოცდილებიდან გამომდინარე ისინი თვლიან, რომ ქოუჩინგის, როგორც ინსტრუმენტის გამოყენება, სასურველია, პირველ ეტაპზე მოხდეს მენეჯერების ლიდერობის უნარების გაუმჯობესებისთვის.

კვლევის ანგარიშში ცალკე უნდა აღინიშნოს საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტროში მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამების დანერგვის კუთხით განხორციელებული აქტივობები. შოცემული სამინისტროს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის ინიცირებით 2019 წელს შემუშავდა კონცეფცია მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამების დანერგვის შესახებ. მენეჯმენტის წარმომადგენელთა უმეტესობამ გაიარა ტრენინგები შესრულებული სამუშაოს შეფასების თემატიკის ირგვლივ, რომელიც მათ შორის ეხებოდა პროფესიული განვითარების საკითხებს, კერძოდ, მენტორინგსა და ქოუჩინგს. დაინტერესებულმა თანამშრომლებმა კი ცალკე ტრენინგი გაიარეს მენტორინგის მიმართულებით. აღნიშნულმა ხელი შეუწყო დაწესებულებაში მენტორინგისა და ქოუჩინგის შესახებ ცნობიერების გაზრდას. თუმცა ის მენეჯერები და თანამშრომლები, ვისაც მონაწილეობა არ მიუღია ტრენინგებში, არ ფლობენ საკმარის ინფორმაციას მენტორინგისა და ქოუჩინგის შესახებ. ასევე შემუშავებული და შეთანხმებულია მოხელეებისთვის მენტორინგის პროგრამაში მონაწილეობის კრიტერიუმები. მენტორებისა და შეგირდების დაწყვილებას ახდენს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი. მენტორინგის პროგრამა ამ ეტაპზე დანერგვის პროცესშია. ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი მუშაობს

მენტორინგის საპილოტე პროგრამაზე გამოსაცდელი ვადით დანიშნული თანამშრომლებისთვის.

რაც შეეხება ქოუჩინგის პროგრამას, საგარეო საქმეთა სამინისტროს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი თანამშრომლებს სთავაზობს შიდა ქოუჩის მომსახურებას, რაც ითვალისწინებს ინდივიდუალურ სესიებს თანამშრომლის საჭიროებებისა და დასახული მიზნებიდან გამომდინარე. შიდა ქოუჩის მომსახურების მიღება თანამშრომლებს დაეხმარება საკუთარი პროფესიული უნარებისა თუ პიროვნული მახასიათებლების გაუმჯობესებაში, სამუშაოს ეფექტურად შესრულებასა და დასახული მიზნების მიღწევაში. საწყის ეტაპზე, ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი გეგმავს როგორც საინფორმაციო შეხვედრების ჩატარებას, ასევე ინდივიდუალური სესიების შეთავაზებას, რათა ინფორმირებასთან ერთად, სურვილის შემთხვევაში, თანამშრომლებს ჰქონდეთ ქოუჩინგის პრაქტიკაში გამოყენების შესაძლებლობა.

ამრიგად, თუკი შევაჯამებთ ზემოთ მოცემულ ინფორმაციას, საჯარო დაწესებულებებში მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამების დანერგვისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია პირველ ეტაპზე ცნობიერების ამაღლება და მხოლოდ მას შემდეგ იქნება შესაძლებელი რეალური საჭიროებების განსაზღვრა. ამასთანავე დაწესებულებებში ფუნქციონირებს პერსონალის მართვის სისტემები, რომელთა ეფექტურობას მნიშვნელოვნად გაზრდის მენტორინგის ან ქოუჩინგის პროგრამების ამუშავება. კვლევაში, ზოგადად, გამოიკვეთა მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამების მიმართ გახსნილობა და პოზიტიური დამოკიდებულება ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლების მხრიდან. ისინი მიესალმებიან თანამშრომელთა განვითარებაზე ორიენტირებული ნებისმიერი პროგრამისა თუ სისტემების დანერგვას. მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამების დანერგვის საკითხის სიღრმისეული კვლევისას აუცილებლად უნდა მოხდეს აღნიშნული განწყობის შემოწმება ყველა იერარქიულ საფეხურზე: რამდენად არის მენტორინგისა და ქოუჩინგის პროგრამების მიმართ მიმდებლობა დაწყებული სრულიად ახალმოსული თანამშრომლიდან დამთავრებული უმაღლესი რგოლის წარმომადგენლების მხრიდან.

2. საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში მენტორინგის პროგრამის დანერგვის რეკომენდაცია

მენტორინგის შესახებ მოძიებული თეორიულ და პრაქტიკულ მასალაზე დაფუძნებით, ასევე კვლევის ფარგლებში გამოკითხული საჯარო დაწესებულების წარმომადგენლებისგან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე, შემუშავდა მენტორინგის პროგრამის დანერგვის ზოგადი კონცეფცია. კონცეფციას აქვს სარეკომენდაციო ხასიათი და განიხილება, როგორც მენტორინგის დანერგვის, ერთ-ერთი შესაძლო ვერსია. როგორც უკვე ვნახეთ, მენტორინგის პროგრამების შემუშავებისა და დანერგვის მრავალგვარი პრაქტიკა არსებობს სხვადასხვა ორგანიზაციებში. იმის მიხედვით, რა ბიზნეს ამოცანები გააჩნია დაწესებულებას და განვითარების რა ეტაპზე იმყოფება იგი, განისაზღვრება მენტორინგის პროგრამის მიზნები და სტრუქტურა. ქვემოთ მოცემული კონცეფცია გულისხმობს მენტორინგის დანერგვის შედარებით უნივერსალურ პროცესს, რომელიც უნდა ადაპტირდეს და მოერგოს ყოველ

ინდივიდუალურ დაწესებულებას. ამისთვის კი რეკომენდებულია დამატებითი კვლევის ჩატარება, სადაც სიღრმისეულად იქნება შესწავლილი დაწესებულებების ორგანიზაციული კულტურა, პროფესიული და პიროვნული განვითარების სისტემებისადმი თანამშრომლების და მენეჯმენტის დამოკიდებულება, ძირითადი სირთულეები, რომელიც არსებობს თანამშრომელთა სწავლებისა და განვითარების კუთხით. კვლევამ უნდა მოიცვას საჯარო მოხელეები, მენეჯერული პოზიციის წარმომადგენლები, უმაღლესი მენეჯმენტის წარმომადგენლები, ასევე შესაძლოა გამოკითხულ იქნენ მოქალაქეები, რომლებიც სარგებლობენ ამა თუ იმ დაწესებულების საჯარო სერვისით. რეკომენდებულია კვლევაში გამოყენებული იყოს როგორც თვისებრივი (ფოკუს ჯგუფები, ინტერვიუს მეთოდი), ასევე რაოდენობრივი გამოკითხვა.

მნიშვნელოვანია იმ საჯარო დაწესებულების პრაქტიკის გათვალისწინება, რომლებსაც უკვე დაწყებული აქვთ მენტორინგისა და ქოუჩინგის სისტემების დანერგვა. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ასეთ დაწესებულებას წარმოადგენს საგარეო საქმეთა სამინისტრო. მათი გამოცდილება ყველაზე ღირებულ ინფორმაციას მოიცავს გამართული და ეფექტური პროგრამების დანერგვისთვის.

საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში მენტორინგის პროგრამების დანერგვასთან დაკავშირებული ზოგადი კონცეფცია ორ ნაწილს მოიცავს: პირველ ნაწილში აღწერილია ფორმალური მენტორინგის პროგრამის, როგორც ცალკე მდგომი სისტემის, დანერგვის პროცესი. დოკუმენტი ეტაპობრივად და დეტალურად აღწერს მსგავსი პროგრამის დანერგვისა და მართვის პროცედურას. მეორე ნაწილი კი მოიცავს რეკომენდაციებს, როგორ შეიძლება მენტორინგის ინტეგრაცია და გამოყენება მოხდეს უკვე არსებული პერსონალის მართვის სისტემებთან, რა სარგებელს მოუტანს დაწესებულებას, რა შედეგების მიღწევა იქნება შესაძლებელი მენტორინგის დახმარებით. კიდევ ერთხელ უნდა აღინიშნოს, რომ მოცემული კონცეფცია უნივერსალურია და საჭიროა მისი მოდიფიცირება დაწესებულების ამოცანებისა და საჭიროებებიდან გამომდინარე.

რაც შეეხება ქოუჩინგის დანერგვას, სარეკომენდაციო კონცეფციაში ქოუჩინგი განხილულია, როგორც საჯარო დაწესებულებებში უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტის ლიდერობის განვითარების ინსტრუმენტი.

2.1. ფორმალური მენტორინგის პროგრამის, როგორც ცალკე სისტემის, დანერგვა და მართვა

სარეკომენდაციო კონცეფციაში აღწერილი ფორმალური მენტორინგის პროგრამა არის პერსონალის მართვის სხვა სისტემებისგან დამოუკიდებელი სისტემა. ის არ წარმოადგენს რომელიმე სისტემის ნაწილს, მაგრამ ის შეიძლება იყოს მჭიდრო კავშირში სხვა სისტემებთან და ხელი შეუწყოს მათ გამართულ ფუნქციონირებას.

ფორმალური მენტორინგის პროგრამა არის თანამშრომელთა პროფესიულ და პიროვნულ განვითარებაზე ორიენტირებული პროგრამა, რომლის სახით დაწესებულებას გააჩნია

მენტორების პული. ამ უკანასკნელში გაწევრიანებული არიან სპეციალურად შერჩეული მენტორები დაწესებულების მიერ დადგენილი კრიტერიუმების მიხედვით. მენტორების პული დაწესებულებისთვის წარმოადგენს ორგანიზაციაში არსებული ცოდნის კაპიტალს, რომელიც დაუწერელი სახით არსებობს და მისი მიღება შესაძლებელია მხოლოდ უშუალოდ ცოდნის მატარებლებთან ურთიერთობის გზით.

საჯარო მოხელეებს, ვისაც სურს პროფესიული ან პიროვნული განვითარება, ცოდნის გაღრმავება, ლიდერობის გაუმჯობესება, სამუშაოს უფრო ეფექტურად შესრულება, აქვთ შესაძლებლობა მიიღონ დაწესებულებაში არსებული მენტორინგის სერვისი.

მენტორინგის პროგრამა დაფუძნებულია მონაწილე ადამიანების ურთიერთ ნდობასა და პატივისცემაზე, ამიტომ დიდი ყურადღება უნდა დაეთმოს მისი დაგეგმვისა და დანერგვის ეტაპებს. მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე მენტორინგის პროგრამა ყველგან სხვადასხვა სტრუქტურას ატარებს, არსებობს რამდენიმე კრიტიკული ასპექტი, რომელიც უნდა გაითვალისწინოს ნებისმიერმა ორგანიზაციამ მენტორინგის დაგეგმვის დროს. ქვემოთ მოცემულია ის მნიშვნელოვანი ელემენტები, რომლებიც ხელს უწყობს მენტორინგის პროგრამის წარმატებით დანერგვას.

I. ფორმალური მენტორინგის პროგრამის დანერგვის მოსამზადებელი სამუშაოები

1. საჭიროებათა კვლევის ჩატარება

ნებისმიერმა ორგანიზაციამ, რომელიც დაინტერესებულია ფორმალური მენტორინგის პროგრამის დანერგვით, უნდა შექმნას ბიზნეს ქეისი და განსაზღვროს, რატომ არის ეს პროგრამა საჭირო, რას მოუტანს ორგანიზაციას და რა კომპონენტებს უნდა მოიცავდეს მოცემული პროგრამა. საჭიროებათა კვლევა შესაძლოა ჩატარდეს საჯარო ბიუროს სამსახურის, ან უშუალოდ საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის მიერ. კვლევის ჩატარება შესაძლებელია, როგორც ონლაინ, ასევე ბეჭდური კითხვარების, ფოკუს ჯგუფების ან მოხელეების ინტერვიუების საშუალებით. შესაძლებელია სტატისტიკური მონაცემების გამოყენებაც ისეთი მეორეული კვლევებიდანაც, რომელიც ჩატარდა ან ტარდება ტრენინგების საჭიროებათა კვლევისას ან სამუშაოს შესრულების შეფასებისას. პროგრამის მიზნებიდან გამომდინარე სამიზნე ჯგუფი შეიძლება იყოს ახალმიღებული თანამშრომლები, ნებისმიერი რანგის მოხელეები, საშუალო რგოლის მენეჯერები და უმაღლესი რგოლის წარმომადგენლები. აქ მოცემულია კვლევისას დასმული კითხვების რამდენიმე მაგალითი, რომელსაც შეიძლება მოიცავდეს კითხვარი, ფოკუს ჯგუფი ან ინტერვიუ:

- რამდენად იყენებთ პროფესიული და კარიერული განვითარების იმ აქტივობებს, რომელიც შემუშავებულია ორგანიზაციის მიერ? თუ კი, რა სარგებელი მიიღეთ მოცემული აქტივობებისგან?
- რა არის ის ძირითადი არხები, რომელსაც იყენებთ ცოდნის მისაღებად, ორგანიზაციის ან საკუთარი საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის დასაზუსტებლად?

- გაიხსენეთ თქვენი პირველი სამუშაო დღეები ორგანიზაციაში. რა არის ის, რასაც ისურვებდით, რომ დაგხვედროდათ ორგანიზაციაში? რა დაგეხმარებოდათ სწრაფად და ეფექტურად ადაპტაციაში?
- რამდენად ეფექტურია ტრენინგების სისტემა? როგორ ფიქრობთ, რა შემთხვევაში იქნებოდა ტრენინგზე მიღებული ცოდნა უფრო პრაქტიკული?
- არიან თუ არა ორგანიზაციაში ადამიანები, ვისაც ყველაზე ხშირად მიმართავთ კითხვით პროფესიულ საკითხებთან დაკავშირებით? პირად ან ურთიერთობებთან დაკავშირებულ საკითხებზე? და სხვ.

2. აღმასრულებელი მენეჯერების ჩართულობისა და მზარდაჭერის უზრუნველყოფა

ფორმალური მენტორინგის პროგრამა მხოლოდ მაშინ არის წარმატებული, როცა უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტი მხარს უჭერს პროგრამას და პირადად არის ჩართული, რომ მენტორინგი სწავლის კულტურის ნაწილად იქცეს. საუკეთესო გზა მოცემული პროგრამის წარმატებით დანერგვისთვის არის, რომ სამინისტროში გამოიყოს პროგრამის „ჩემპიონი“ (სასურველია, უმაღლესი რგოლიდან), რომელიც მთავარ როლს ითამაშებს პროგრამის „გაპიარებისა“ და მენტორების მოზიდვის პროცესში. თუკი ასეთი „ჩემპიონი“ თვითონ ჩაერთვება მენტორინგის პროცესში და გახდება ერთ-ერთი მენტორი, ეს მოხელეებს დაანახებს მოცემული პროგრამის მნიშვნელობას და გაუჩენს მონაწილეობის სურვილს.

იმისთვის, რომ უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტის მხრიდან არსებობდეს მზარდაჭერა, სასურველია, მოხდეს მათ მიერ იმის განსაზღვრა, თუ რა არის „წარმატებული მენტორინგის პროგრამა“. მას შემდეგ რაც ისინი განსაზღვრავენ, რა არის მათთვის წარმატებული მენტორინგის პროგრამა, სასურველია მათ მიიღონ ინფორმაცია წარმატებული ქეისებისა და საუკეთესო პრაქტიკების შესახებ. ეს მათ დაარწმუნებს პროგრამის წარმატებასა და საჭიროებაში და დახარჯავენ როგორც მატერიალურ, ასევე ადამიანურ და დროით რესურსსაც. მენეჯმენტის პასუხისმგებლობის გაზრდას მენტორინგის სისტემის დანერგვასთან დაკავშირებით ხელი უნდა შეუწყოს საჯარო სამსახურის ბიურომ ან კონკრეტული საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტმა.

3. საორგანიზაციო კომიტეტის ან სამუშაო ჯგუფის შექმნა

ფორმალური მენტორინგის პროგრამა პირდაპირ კავშირშია ორგანიზაციის მართვასა და მენეჯმენტთან. აქედან გამომდინარე უნდა შეიქმნას საორგანიზაციო კომიტეტი ან სამუშაო ჯგუფი, რომელიც განსაზღვრავს მოცემული პროგრამის მიზნებსა და ამოცანებს. ამ კომიტეტში ან ჯგუფში საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენლებთან ერთად უნდა შედიოდნენ სხვადასხვა სამინისტროების წარმომადგენლები, და სასურველია, რომ ისინი არ იყვნენ მხოლოდ და მხოლოდ ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულიდან. კომიტეტის წევრებმა უნდა აიღონ ვალდებულება სამინისტროებში სწავლის კულტურის შექმნაზე. მათ უნდა შეიმუშავონ წესდება, რომელიც უნდა მოიცავდეს შემდეგს:

- კომიტეტის ან სამუშაო ჯგუფის ამოცანები
- წევრების სია
- როლები და პასუხისმგებლობები (მაგალითად, პროგრამის ხელმძღვანელის შერჩევა, მენეჯმენტთან მუდმივი კომუნიკაცია პროგრამის მხარდაჭერის უზრუნველსაყოფად და ა.შ.)
- შესასრულებელი დავალებების ჩამონათვალი (მოიცავს ბიზნეს ქეისის შექმნას (ანუ რატომ არის საჭირო ამ პროგრამის დანერგვა)
- მოსალოდნელი შედეგები
- პროგრამის შეფასება.

4. პროგრამის ხელმძღვანელის როლი

ყველაზე წარმატებულ მენტორინგის პროგრამებს ყავთ სრული განაკვეთით მომუშავე კონკრეტულად მოცემული პროგრამისთვის გამოყოფილი თანამშრომელი, რომელიც მართავს და ადმინისტრირებას უკეთებს პროგრამას. პროგრამის მენეჯერის როლი ძალიან კრიტიკულია პროგრამის წარმატებისთვის. პროგრამის მენეჯერის ფუნქციაში შედის:

- სამუშაო ჯგუფთან ერთად მუშაობა, საჭიროებათა კვლევის პროცესის ჩატარება, ბიზნეს ქეისის შემუშავება და პროგრამის ამოცანების შესრულება
- ბიუჯეტის შემუშავება და მართვა
- კონტრაქტორებთან/მომწოდებლებთან მუშაობა
- პროგრამის მარკეტინგი
- მენტორებისა და შეგირდების რეკრუტირება
- პროგრამის აქტივობების შემუშავება, როგორიცაა, საორიენტაციო შეხვედრები, ტრენინგები, ვორქშოპები და დახურვის ცერემონიალი
- კომპანიის მენეჯმენტთან შეთანხმება, რამდენი შეგირდის ყოლა შეუძლია თითოეულ მენტორს (3-5 შეგირდი ოპტიმალური რაოდენობაა)
- მენტორების და შეგირდების ბაზების მართვა
- მენტორებისა და შეგირდების ურთიერთობების მხარდაჭერა და შენარჩუნება
- პროგრამის განხორციელების პროცესში წარმოქმნილი ნებისმიერი პრობლემის მოგვარებაში მხარდაჭერის გაწევა.

პროგრამის ხელმძღვანელს უმეტესწილად წარმოადგენენ ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის წარმომადგენლები.

5. ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის როლი მენტორინგის პროგრამაში

ადამიანური რესურსების მართვის (არმ) დეპარტამენტს ცენტრალური როლი უკავია მენტორინგის პროგრამის შექმნასა და მართვის პროცესში. აქედან გამომდინარე არმ

დეპარტამენტის წარმომადგენლებს კარგად უნდა ესმოდეთ მენტორინგის პროგრამის მიზანი, არსი, შესაძლებლობები და ბენეფიტები. უმეტეს ორგანიზაციებში ისინი ხდებიან მენტორინგის პროგრამის პროპაგანდისტები, თანამშრომლებისთვის ინფორმაციის და შთაგონების წყაროები. აქედან გამომდინარე პროგრამის დაწყებამდე, უპირველეს ყოვლისა, არმ დეპარტამენტის ყველა თანამშრომელი უნდა დატრენინგდეს მენტორინგის საკითხებში, რათა მათ შეეძლოთ დაინტერესებული თანამშრომლებისთვის ნებისმიერ კითხვაზე პასუხის გაცემა.

II. მენტორინგის პროგრამის კონცეფციის შემუშავება

1. ცნობიერების ამაღლება

მენტორინგის პროგრამის დანერგვაში კრიტიკულ როლს თამაშობს თანამშრომელთა ცნობიერების ამაღლება. იმისთვის, რომ მენტორინგის პროგრამა წარმატებით განხორციელდეს, პირველ რიგში, უნდა მოხდეს ორგანიზაციაში ყველა თანამშრომლის ცნობიერების ამაღლება იმასთან დაკავშირებით, თუ რა არის მენტორინგი. მხოლოდ ამის შემდეგ იქნება შესაძლებელი მათი მხრიდან მიმდებლობის გაზრდა და მზაობა მენტორინგის სისტემის დანერგვისთვის.

მენტორინგის პროგრამის დანერგვამდე საჭიროა მოხდეს შიდა კომუნიკაციის ინსტრუმენტების საშუალებით ინფორმაციის გავრცელება მენტორინგის, მისი ბენეფიტებისა და შესაძლებლობების შესახებ. ასეთი ინსტრუმენტები შეიძლება იყოს: შიდა საინფორმაციო პორტალი, ელექტრონული ფოსტა, ბეჭდური ან ელექტრონული ფლაერები, ბროშურები და პოსტერები, ანიმაციური ვიდეო-რგოლები და ა.შ.

ასევე შესაძლებელია ჩატარდეს საინფორმაციო შეხვედრები ან ვორქშოპები თანამშრომლებთან. საინფორმაციო ტრენინგი სავალდებულო წესით უნდა გაიაროს ყველა მენეჯერმა, რათა შემდგომში მათ ხელი შეუწყონ თანამშრომლების ცნობიერების ამაღლებას მენტორინგთან დაკავშირებით.

2. ცნობიერების ამაღლების შემდგომი კვლევა

მას შემდეგ რაც თანამშრომელთა ინფორმირებულობის დონე მიაღწევს გარკვეულ დონეს, სასურველია, ჩატარდეს განმეორებითი კვლევა, ამჯერად, კონკრეტულად მენტორინგის პროგრამის დიზაინსა და იმპლემენტაციასთან დაკავშირებით. მოცემულ კვლევაში შესაძლოა გამოყენებული იყოს მხოლოდ რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები თანამშრომელთა გამოკითხვის გზით, თუმცა დაწესებულების ამოცანებიდან გამომდინარე, შეიძლება დამატებით ჩატარდეს ფოკუს-ჯგუფები ან ინტერვიუება. ასეთი კვლევა, ერთის მხრივ, ორგანიზაციას მისცემს ინფორმაციას, რა უნდა იქნას გათვალისწინებული მენტორინგის პროგრამის დანერგვისას, მეორეს მხრივ, ხელს შეუწყობს თანამშრომელთა ჩართულობას და მათი პასუხისმგებლობის გაზრდას მენტორინგის პროგრამის წარმატებით დანერგვასთან

დაკავშირებით. ისინი თავს უფრო დაფასებულად იგრძნობენ და პროგრამის მიმართ მაღალი მიმდებლობა ექნებათ. კვლევაში გამოყენებული კითხვები შეიძლება ასე გამოიყურებოდეს:

- სამინისტრომ რომ შეიმუშავოს და დანერგოს ფორმალური მენტორინგის პროგრამა, თქვენ რა სარგებელს მიიღებთ?
- მიიღებდით მონაწილეობას, როგორც შეგირდი?
- შეგიძლიათ იყოთ მენტორი?
- რა სპეციფიურ ცოდნას ან უნარებს მიაწიჭებდით უპირატესობას მენტორში?
- რა სპეციფიურ ცოდნას ან/და უნარებს მიაწიჭებდით უპირატესობას შეგირდში?
- რა სახის აქტივობებს ისურვებდით, რომ დაინერგოს მენტორინგის პროგრამის ფარგლებში?
- ახლა თუ მონაწილეობთ რაიმე სახის მენტორინგ პროგრამაში სამინისტროს შიგნით ან გარეთ (შესაძლოა არაფორმალურში)? თუ კი, რა სარგებელს ღებულობ?

3. მენტორინგის პროგრამის სამუშაო გეგმის შექმნა

კვლევების შედეგად შეგროვებული ინფორმაციის საფუძველზე, ასევე უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტთან ერთად განსაზღვრული ამოცანებისა და წარმატების საზომი ინდიკატორების შეთანხმების შემდეგ, უნდა შეიქმნას მენტორინგის პროგრამის სამუშაო გეგმა (პროექტი). მენტორინგის შესახებ პროექტი უნდა მოიცავდეს მიზნებს, ამოცანებს, პროექტის ჩარჩოს და განხორციელების გეგმას. გეგმა ასევე უნდა მოიცავდეს პროექტის დროით ჩარჩოს და პროგრამის დეტალურ აღწერილობას. პროგრამის აღწერილობა უნდა მოიცავდეს:

- მენტორინგის პროგრამის ამოცანას(ებს)
- სასურველ შედეგებს და წარმატების საზომებს (KPI)
- სამიზნე ჯგუფს (მაგალითად, ყველა საჯარო მოხელე, სპეციფიური პოზიციები, ახალმოსული თანამშრომლები, ახალი მენეჯერები და ა.შ.)
- პროგრამის ხანგრძლივობას
- მენტორინგის შესახებ ცნობიერების ამაღლების გეგმას
- მენტორების და შეგირდების მოზიდვისა და შერჩევის გეგმას
- მენტორებისა და შეგირდების ბენეფიტებს
- სამინისტროს ბენეფიტებს (მაგალითად, ღირებულებების ინტეგრაცია, ცოდნის ტრანსფერი, განვითარების ხელშეწყობა და ა.შ.)
- ბიუჯეტს (კონტრაქტორების ხარჯის გათვალისწინებით)
- დაწყვილების პროცესს
- საორიენტაციო ტრენინგის მოდულს
- მენტორებისა და შეგირდებისთვის გამოყოფილ მასალას
- პოტენციურ აქტივობებს.

4. მენტორინგი, როგორც დამატებითი სამუშაო

სწორად დაგეგმილი მენტორინგის პროგრამა მონაწილეებს გაუჩენს პროგრამაში მონაწილეობის მოტივაციას, რაც, პირველ რიგში, იქნება თვითგანვითარების სურვილი, სხვების დახმარების მოტივაცია, ურთიერთკავშირების გაფართოება და გაზრდა. ასევე პროგრამაში მონაწილეობის მნიშვნელოვანი მოტივაცია იქნება აღიარება და პრესტიჟი.

გარდა ზემოთ აღნიშნული ბენეფიტებისა, მენტორის როლში მყოფმა თანამშრომლებმა მენტორის ფუნქციების შესრულებისთვის დამატებით უნდა მიიღონ მატერიალური ანაზღაურება, რომლის ოდენობა უნდა განისაზღვროს მოცემული საკითხის დამატებით შესწავლის შედეგად.

III. მენტორინგის პროგრამის განხორციელების ეტაპი

1. რეკრუტირებისა და მარკეტინგის სტრატეგიის შემუშავება

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, წარმატებული მენტორინგის პროგრამის განსახორციელებლად კომუნიკაციის პროცესს საკვანძო ადგილი უჭირავს. კარგი მარკეტინგული სტრატეგია ეფექტურ რეკლამას უკეთებს პროგრამას და ხელს უწყობს მენტორებისა და შეგირდების რეკრუტირებას. კომუნიკაციის სხვა სირთულეებთან ერთად, მენტორინგის პროგრამის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი გამოწვევა მენტორების შერჩევაა. ეფექტური მარკეტინგული აქტივობებია საჭირო პირველი ნაკადის შესარჩევად. შემდგომ უნდა შეიქმნას წარმატებული ქეისები, მოხდეს პოზიტიური მაგალითების გავრცელება და პროგრამის მაქსიმალური მხარდაჭერა, რათა პირველმა ნაკადმა კარგი შედეგები დადოს და ამით წახალისოს სხვა თანამშრომლების ჩართულობაც. აქედან გამომდინარე გარდა პირველადი მარკეტინგული აქტივობებისა, პროგრამის მსვლელობისას უნდა ხდებოდეს თანამშრომელთა მუდმივი ინფორმირება მენტორინგის პროგრამის შესახებ, მუდმივი უკუკავშირით უზრუნველყოფა, თუ როგორ მიმდინარეობს პროგრამა და რა ღირებული შედეგები აქვს დაწესებულებას. ასევე საჭიროა მენტორების აღიარებისა და მათი პოპულარიზაციის უზრუნველყოფა პროგრამის მიმდინარეობის პროცესში. მაგალითად, მნიშვნელოვან კმპონენტს შეადგენს პროგრამის დასრულების შემდეგ პრესტიჟული დახურვის ცერემონიალის ჩატარება. ყველა ზემოთ აღნიშნული აქტივობები ხელს შეუწყობს პროგრამაში მონაწილე კანდიდატების მოზიდვას.

2. მენტორების შერჩევის კრიტერიუმები

ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტმა უნდა შეარჩიოს მენტორების შეთანხმებული რაოდენობა კონკრეტული კრიტერიუმების მიხედვით. ყველა თანამშრომელი ვერ გახდება მენტორი. ყველა შერჩეული კანდიდატი უნდა ავლენდეს შემდეგ კომპეტენციებსა და უნარებს:

- კარგი ვერბალური კომუნიკაციის უნარი - მოსმენის უნარი, კარგი გადმოცემის უნარი, ინფორმაციის შეჯამების უნარი, უკუკავშირის მიცემის გამოცდილება

- ასერტიულობა, კონფლიქტების მართვა, ლიდერობის უნარი, რთულ ადამიანებთან ურთიერთობის მართვა, მოლაპარაკებების უნარი
- საბაზისო გამოცდილება ტრენინგების ჩატარებაში ან არაფორმალურ მენტორინგში.

შერჩეულ კანდიდატებს ასევე უნდა ახასიათებდეთ შემდეგი პიროვნული თვისებები:

- ადამიანის განწყობის, დამოკიდებულებისა და სხეულის ენის ცვლილებების შემჩნევის უნარი
- თავდაჯერებულობის შენარჩუნების უნარი
- თბილი და შთამაგონებელი პიროვნული მახასიათებლები
- ობიექტური და მიუკერძოებელი ადამიანებთან ურთიერთობაში

მენტორობის ყველა მსურველს უნდა გააჩნდეს სურვილი და მზაობა, რომ გამოყონ საკუთარი დრო და ენერგია მენტორინგის შესასწავლად.

მენტორების შერჩევის ერთ-ერთ ინსტრუმენტად შესაძლებელია გამოყენებული იყოს ორგანიზაციის ქსელური ანალიზი (ONA), რომელიც საშუალებას იძლევა დაწესებულებამ გამოავლინოს ფარული ლიდერები და ტალანტები, მაღალი სოციალური კაპიტალის მქონე თანამშრომლები და ის მოხელეები, რომლებსაც ყველაზე ხშირად მიმართავენ სხვა თანამშრომლების ექსპერტული აზრის საკითხავად ან ცოდნის მისაღებად.

3. ტრენინგები მენტორინგში

ორგანიზაციამ უნდა უზრუნველყოს ტრენინგები პოტენციური მენტორებისთვის, რათა მათ შეიძინონ ცოდნა და გამოიმუშაონ საჭირო უნარები მენტორინგის ჩასატარებლად. ტრენინგი შესაძლოა ფარავდეს შემდეგ საკითხებს:

- ინტერპერსონალური ურთიერთობები სამუშაო ადგილზე
- კომუნიკაცია და მოტივაცია
- პიროვნული განვითარება
- მენტორინგის „ფრეიმვორქი“
- მენტორინგის აქტივობები
- მენტორინგის ამოცანების განსაზღვრა
- მენტორინგის შედეგები და სხვა.

5. მენტორებისა და შეგირდების დაწყვილება

მენტორინგის პროგრამაში დაწყვილების პროცესი ერთ-ერთი კრიტიკული ეტაპია, რომელიც ხშირ შემთხვევაში განსაზღვრავს პროგრამის წარმატებას. ფორმალურ მენტორინგის პროგრამაში მონაწილეობა მენტორებისთვის უნდა იყოს ნებაყოფლობითი. ასევე ნებაყოფლობითია შეგირდების მიერ მენტორინგის სერვისის მიღება.

დაწყვილების პროცესი შემდეგნაირია:

მენტორების პულში მოცემულია ყველა მენტორის პროფილი (მენტორის რეზიუმე და სხვა დაწესებულების მიერ განსაზღვრული დოკუმენტები), რომელიც ხელმისაწვდომია ნებისმიერი მოხელისთვის. საჯარო მოხელე ირჩევს 3 პოტენციურ მენტორს და მათ რეზიუმეებს უგზავნის მენტორინგის პროგრამის ხელმძღვანელს. დაინტერესებული თანამშრომელი ასევე აგზავნის სამოტივაციო წერილს, რატომ სულს პროგრამაში მონაწილეობა და რატომ ანიჭებს უპირატესობას მის მიერ შერჩეულ მენტორობის კანდიდატებს. პროგრამის ხელმძღვანელი განიხილავს დაინტერესებული თანამშრომლის მონაცემებს და შეგირდის უშუალო ხელმძღვანელსა და პოტენციურ მენტორებთან კონსულტაციის შემდეგ იღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას, ვინ იქნება მისი მენტორი.

უნდა აღინიშნოს, რომ თუკი მენტორული ურთიერთობები ვერ ყალიბდება და მენტორისა და შეგირდის წყვილი ერთად ვერ მუშაობს, სასურველია, პროგრამის მენეჯერი ჩაერთოს და გაარკვიოს მოცემული ურთიერთობა საჭიროებს განხილვას თუ სასურველია არსებული წყვილის განცალკევება. ასეთ დროს ხდება შეგირდის გადაყვანა სხვა, მისთვის უფრო რელევანტურ მენტორთან.

6. საორიენტაციო შეხვედრის ჩატარება

საორიენტაციო შეხვედრების დანიშნულებაა, პირველ რიგში, მენტორებისა და შეგირდების წყვილებმა გაიცნონ ერთმანეთი, ხელი მოაწერონ მენტორინგის შეთანხმებას და დაიწყონ მენტორინგის სამოქმედო გეგმის შემუშავება. საორიენტაციო შეხვედრას შესაძლოა დაეთმოს ერთი სრული დღე. შეხვედრა შეიძლება მოიცავდეს ვორკშოპს ან სესიას მენტორული ურთიერთობის გაძლიერების ტექნიკების შესახებაც. ტრენერის მიერ მიწოდებული სავარჯიშოები მენტორებსა და შეგირდებს საშუალებას უნდა აძლევდეს, რომ პრაქტიკაში გამოსცადონ სესიაზე განხილული ინსტრუმენტები და ტექნიკები.

7. ინსტრუქციის შემუშავება მენტორებისა და შეგირდებისთვის

მენტორებისა და შეგირდებისთვის შემუშავებული ინსტრუქცია უნდა:

- განმარტავდეს მენტორინგს
- ნათლად აღწერდეს როლებსა და მოლოდინებს
- მოიცავდეს რეკომენდირებულ საკითხებს შეხვედრებზე განსახილველად
- სთავაზობდეს სხვა იდეებს მენტორული ურთიერთობის გასაძლიერებლად
- ხაზს უსმევდეს დროითი რესურსის გამოყოფის აუცილებლობას
- გამოყოფდეს იმ ნიშან-თვისებებს, რომელსაც უნდა ფლობდეს მენტორი და შეგირდი პროცესის დასაწყისში ან იმუშავოს მათ გაუმჯობესებაზე მენტორინგის პროცესში

- საკვანძო უნარების ან/და კომპეტენციების ჩამონათვალი, რომელიც აუცილებელია წარმატებული მენტორინგის პროცესისთვის

- აღწერდეს და ხსნიდეს, რომ წარმატებული მენტორული ურთიერთობა დამოკიდებულია ამ ურთიერთობაზე აღებული ვალდებულების შესრულებასა და მონაწილეების მიერ საკუთარი ფუნქციების კარგად გააზრებაზე.

ინსტრუქცია შეიძლება მოიცავდეს მენტორებისა და შეგირდებისთვის განკუთვნილ სავარჯიშოებს, რომელიც ხელს უწყობს ურთიერთობის ჩამოყალიბებას და აუმჯობესებს კრიტიკულ ინტერპერსონალურ უნარებს, როგორიცაა, მოსმენის, მოალაპარაკებებისა და კონსტრუქციული უკუკავშირის უნარები.

8. საპილოტე პროგრამის ჩატარება

ოფიციალური პროგრამის გაშვებამდე, სასურველია ორგანიზაციამ ჩაატაროს საპილოტე პროგრამა. არ არის აუცილებელი პილოტი მოიცავდეს ყველა ზემოთ აღწერილ კომპონენტს, მაგრამ, სასურველია, ნაწილობრივ აკმაყოფილებდეს ძირითად მოთხოვნებს. მაგალითად, პირველი ფაზა შეიძლება მოიცავდეს დაწყვილების პროცესს, საორიენტაციო შეხვედრას, ინსტრუქციების შემუშავებასა და შეფასებას. ეფექტური პილოტისთვის უნდა ხდებოდეს უწყვეტი უკუკავშირი და იყოს სრული ჩართულობა ყველა მონაწილეს მხრიდან.

უკუკავშირის მიღება შესაძლებელია სხვადასხვა გზით:

- შეფასების ფორმები
- გამოკითხვები (კითხვარის საშუალებით)
- ინტერვიუები
- ფოკუს-ჯგუფები
- ადგილზე დაკვირვება.

მას შემდეგ რაც პილოტი დასრულდება და მოხდება ყველა მონაცემის შეგროვება, შედეგების პრეზენტაცია უნდა მოხდეს უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტთან. პრეზენტაცია სხვა მნიშვნელოვან საკითხებთან ერთად უნდა მოიცავდეს შეცდომებისა და მათი გამოსწორების გზებს, რაც ხელს შეუწყობს პროგრამის სრულყოფას. ფორმალური, სრული პროგრამის დანერგვის შემდეგაც, მნიშვნელოვანია, რომ პერიოდულად ხდებოდეს მენეჯმენტისთვის შედეგების გაცნობა.

9. მენტორინგის შეთანხმების შემუშავება

მენტორსა და შეგირდს შეუძლიათ საკუთარი ინდივიდუალური შეთანხმება გააფორმონ, ან გამოიყენონ ორგანიზაციის მიერ შეთავაზებული სტანდარტული შეთანხმების ფორმა. შეთანხმების ფორმა უნდა მოიცავდეს:

- მენტორისა და შეგირდის როლს, ფუნქციას, ვალდებულებებსა და მოლოდინებს

- სამოქმედო გეგმას
- შესრულების ვადებს
- მენტორისა და შეგირდის შეხვედრების რაოდენობას
- კონფიდენციალობის შეთანხმებას
- შეთანხმების შეწყვეტის წესებს
- ორივე მხარის ხელმოწერას.

მოცემული შეთანხმება შეიძლება შედიოდეს მენტორის ან/და შეგირდის ინდივიდუალური განვითარების გეგმაში (IDP).

10. შეგირდის სამოქმედო გეგმის შემუშავება

წარმატებული მენტორინგის პროგრამის მქონე ორგანიზაციები ითხოვენ შეგირდის პიროვნული განვითარების სამოქმედო გეგმას, რომელიც ინდივიდუალური განვითარების გეგმის მსგავსია (IDP). სამოქმედო გეგმა მოიცავს მენტორული ურთიერთობის მიზანს და ამოცანებს, სასწავლო აქტივობებს და სასურველ შედეგებს. მოცემული გეგმა უნდა შეიმუშავოს შეგირდმა მის მენტორთან ერთად და წარადგინოს პროგრამის ხელმძღვანელთან.

11. მონაწილეების სადისკუსიო თემებით უზრუნველყოფა

პროგრამის ხელმძღვანელი მენტორებისა და შეგირდების მუშაობის პროცესის ხელშეწყობისთვის პერიოდულად სთავაზობს სადისკუსიო თემებს, რომელიც შეუძლიათ შეხვედრების დროს განიხილონ. მაგალითად, მსგავსი საკითხები შეიძლება იყოს:

- კონფლიქტების მართვა სამსახურში ან დეპარტამენტის შიგნით
- კარიერული წინსვლა
- „ნეთვორქინგი“
- სხვების დარწმუნების უნარები
- ორგანიზაციის მართვის პოლიტიკა
- უახლესი ტექნოლოგიური ტენდენციები
- დროის მართვა
- პირადი ცხოვრებისა და სამუშაოს ბალანსი
- ლიდერობის განვითარება.

10. განმავითარებელი აქტივობებით უზრუნველყოფა

ყველაზე წარმატებული მენტორინგის პროგრამები მონაწილეებს სთავაზობენ განვითარების სხვადასხვა შესაძლებლობებს. ასეთი აქტივობები შეიძლება იყოს:

- სემინარები კარიერულ განვითარებაზე
- ტრენინგები ეფექტური მენტორინგის ტექნიკებისა და ინსტრუმენტების შესახებ
- ღონისძიებები „ნეთვორქინგის“ გაძლიერებისთვის
- შეხვედრა მოწვეულ სპიკერებთან.

მენტორები და შეგირდები შეიძლება ერთად დაესწრონ მსგავს ღონისძიებებს, შემდეგ განიხილონ, რა ისწავლეს და შეიმუშავეთ მიღებული ცოდნის არსებულ სამუშაოზე გამოყენების გეგმა. რთულია, რომ მსგავს აქტივობებზე მოხდეს მენტორინგის პროგრამაში მონაწილეების 100 პროცენტით დასწრება დატვირთული სამუშაო გრაფიკისა და სხვა სამუშაო პრიორიტეტების გამო. ასეთ დროს შესაძლოა გამოსავალი იყოს ვებინარების ან სხვა ონლაინ სწავლების მეთოდების გამოყენება. განმავითარებელი აქტივობების დროს გამოყენებული მასალა ხელმისაწვდომი უნდა იყოს იმ მონაწილეებისთვის, ვინც ვერ შეძლო კონკრეტულ აქტივობაში მონაწილეობა.

II. მენტორინგის პროგრამების შეფასების განხორციელება

1. პროგრამის შეფასება

პროგრამის შეფასება უნდა ხდებოდეს პროგრამის მსვლელობისას. შეფასების ჩატარება შესაძლებელია ელექტრონული კითხვარის ან ტრადიციული ბეჭდური კითხვარების საშუალებით. შეფასებაში მონაწილეობას იღებენ მენტორები და შეგირდები. მათი მონაწილეობა შეფასებაში ძალიან კრიტიკულია პროგრამის წარმატების უზრუნველსაყოფად. შეფასების პროცესი უნდა იძლეოდეს ინფორმაციას მენტორინგის პროცესში არსებულ ურთიერთობაზე, აქტივობებსა და კმაყოფილების დონეზე. ასევე სასურველია შეგირდების უშუალო ხელმძღვანელების მოსაზრების კვლევა, რომ მოხდეს ისეთი ინფორმაციის შეგროვება, როგორიცაა, მენტორინგის გავლენა თანამშრომლის სამუშაოს შესრულებაზე, მის პროფესიულ თუ პიროვნულ ზრდაზე.

პროგრამის შეფასება უნდა მოხდეს მინიმუმ ორჯერ პროგრამის მსვლელობისას: შუალედური შეფასება უნდა ჩატარდეს მენტორინგის პროგრამის დაწყებიდან მინიმუმ 4 თვეში, მეორე შეფასება კი - პროგრამის დასრულებისას. შეფასების პროცესში დასმული კითხვების მაგალითებია:

- რა იყო მენტორინგის ამოცანები?
- შესრულდა თუ არა დასახული მიზნები?
- რამდენჯერ მოხდა მენტორისა და შეგირდის შეხვედრა?
- რა სირთულებმა შეგიშალათ ხელი ამოცანების შესრულებაში?
- რამდენად შეესაბამებოდა ერთმანეთს მენტორი და შეგირდი? იყო თუ არა წყვილი სწორად შერჩეული? (შესაძლოა ამ კითხვას ქონდეს სკალა - საუკეთესო, კარგი, დამაკმაყოფილებელი, არ ვარ დარწმუნებული)

- რამდენად გიჭერდათ მხარს პროგრამის ხელმძღვანელი მენტორინგის პროგრამის პროცესში? (შესაძლო სკალა: ძალიან მხარდამჭერი, ნაწილობრივ მხარდამჭერი, არ იყო მხარდამჭერი, არ ვარ დარწმუნებული პასუხში).
- რა ისწავლეთ მენტორინგის პროგრამის განმავლობაში?
- რას გააუმჯობესებდით მენტორინგის პროგრამაში?

პროგრამის დასრულების შემდეგ სასურველია მენტორმა მოამზადოს წერილობითი ანგარიში მისი შეგირდისთვის, რომელშიც მოცემული იქნება მისი მოსაზრებები, სწავლების შედეგები და რეკომენდაციები მომავალი განვითარებისთვის. ასევე შესაძლებელია წერილობითი ანგარიში მოამზადოს შეგირდმა მენტორისთვის.

არსებობს შეფასების სხვადასხვა მოდელები, რომელსაც ორგანიზაციები იყენებენ, მაგრამ ყველაზე გავრცელებული შეფასების პროცესი ეფუძნება კირკპატრიკის (Kirkpatrick) ოთხდონიანი შეფასების მოდელს.

2. პროგრამის დასრულების/დაჯილდოვების ცერემონიალის ჩატარება

წარმატებული მენტორინგის პროგრამის დასრულების შემდეგ ტარდება დასრულების/დაჯილდოვების ცერემონიალი. ღონისძიებაზე უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტის წარმომადგენლები საუბრობენ პროგრამის შესახებ. მენტორებსა და შეგირდებს გადაეცემათ სერთიფიკატები ან/და წიგნები საჩუქრად.

ამრიგად, ზემოთ აღწერილია ფორმალური მენტორინგის პროგრამის დანერგვისა და მართვის ზოგადი პროცესი, რომლის მოდიფიკაცია და ადაპტირება სასურველია დაწესებულების ბიზნეს ამოცანებიდან გამომდინარე.

რაც მთავარია, ფორმალური მენტორინგის პროგრამა არის სტრუქტურირებული, თანმიმდევრული, ნათელი ამოცანებისა და წარმატების ინდიკატორების მქონე სისტემა, რომელიც ხელს უწყობს დაწესებულებაში არსებული ცოდნის კაპიტალის ეფექტურად მართვას, მის გამოყენებას თანამშრომელთა განვითარებისა და პროფესიული ზრდისთვის. ასევე უზრუნველყოფს თანამშრომელთა მაღალ ჩართულობას, შიდა კომუნიკაციის გაუმჯობესებას, პასუხისმგებლობის გაზრდას ორგანიზაციის მიზნების მიმართ და თანამშრომელთა ზოგად კმაყოფილებას. თუკი დაწესებულება უზრუნველყოფს ყველა საჭირო ეტაპის თანმიმდევრულად გავლას და აიღებს ვალდებულებას მის წარმატებით დანერგვაზე, მენტორინგის პროგრამა მოუტანს სარგებელს როგორც საჯარო მოხელეებს, ასევე საჯარო დაწესებულებას და მის მენეჯმენტს. ზემოთ მოცემული ფორმალური მენტორინგის პროცესი ითვალისწინებს იმ სირთულეებს, რაც დაკავშირებულია მსგავსი პროგრამების დანერგვასთან და თითოეულ ეტაპზე მოიაზრებს მათი თავიდან აცილების სტრატეგიასაც.

2.1. მენტორინგის პროგრამის ინტეგრაცია არსებული პროფესიული განვითარების სისტემებთან

როგორც უკვე არაერთხელ აღინიშნა მოცემულ დოკუმენტში, მენტორინგს ბევრი ორგანიზაცია იყენებს თანამშრომლების პროფესიული, პიროვნული და ლიდერული უნარების განვითარების სისტემებში. წინა ქვეთავში აღწერილი ფორმალური მენტორინგის პროგრამის დანერგვის შემთხვევაში ის შესაძლოა გამოყენებულ იქნას არსებული სისტემების უფრო ეფექტურად მართვის საშუალებად. ამ ქვეთავში ვისაუბრებთ იმაზე, თუ რომელ სისტემებთან არის შესაძლებელი მენტორინგის პროგრამის ინტეგრაცია. ამ ეტაპზე საჯარო დაწესებულებებში ასეთ სისტემებად განვიხილავთ:

1. საჯარო მოხელეების ტრენინგებისა და განვითარების სისტემას
2. ახალმოსული თანამშრომლის მოწყობისა და ადაპტაციის სისტემას
3. საჯარო მოხელეების სამუშაოს შესრულების შეფასების სისტემას
4. ლიდერობის განვითარების სისტემას
5. პერსონალის მართვის სხვა პროცესებს

1. ტრენინგებისა და განვითარების სისტემისა და მენტორინგის პროგრამის ინტეგრაცია

ფორმალური მენტორინგის სისტემის დანერგვის შემდეგ საჯარო დაწესებულებას ექნება მენტორების პული, სადაც გაწევრიანებული იქნება სხვადასხვა ექსპერტული ცოდნის, უნარებისა და შესაძლებლობების მქონე თანამშრომლები. მათ შორის როგორც მენეჯერული, ასევე არამენეჯერული პოზიციებიდან. მენტორების პული მოიცავს თითოეული მენტორის პროფესიულ და პიროვნულ პროფაილს, რაც საშუალებას იძლევა განვსაზღვროთ, ცოდნისა და ინფორმაციის რა კაპიტალი ინახება მენტორების პულში.

საჯარო დაწესებულებაში არსებული ტრენინგებისა და განვითარების სისტემა, როგორც ყოველთვის, გულისხმობს გარკვეული ტიპის რეგულარულ ან/და სავალდებულოდ გასავლელ ტრენინგებს. ეს ძირითადად ეხება კონკრეტულ დარგობრივ მიმართულებებს. ასევე ტარდება ტრენინგები საჭიროებების მიხედვით, რომელიც შესაძლოა წლიდან წლამდე სხვადასხვა იყოს.

როგორც ცნობილია, ტრენინგებისა და ფორმალური განათლების ერთ-ერთ მთავარ სისუსტეს წარმოადგენს ის, რომ ისინი მონაწილეებს ვერ უზრუნველყოფენ საკმარისი პრაქტიკული ცოდნითა და სამუშაო უნარების გამომუშავებით. ტრენინგებსა და სხვა ტიპის საკლასო სწავლებისას მიღებული ცოდნის ძალიან მცირე ნაწილის ტრანსფერი ხდება პრაქტიკულ სამუშაო პროცესში. ამ სისუსტის შევსება შეუძლია სწორედ მენტორინგის პროგრამას.

მოცემული რეკომენდაციის თანახმად, ტრენინგების სისტემისა და მენტორინგის პროგრამის ერთმანეთთან ინტეგრაციის შედეგად განისაზღვრება ტრენინგები, რომლებიც საკლასო სწავლების გარდა საჭიროებს პრაქტიკულ სწავლებას სამუშაო ადგილზე (on the job training). შესაბამისად მენტორების პულიდან გამოიყოფა იმ მენტორების სია, რომლებიც ჩაერთვებიან კონკრეტულ სასწავლო პროცესში. ასეთი ინტეგრაციის შედეგად ტრენინგის მონაწილეები მიიღებენ: თეორიულ ცოდნას საკლასო პირობებში და შემდეგ პრაქტიკული უნარების გამომუშავებას სამუშაო პროცესში მენტორების დახმარებით.

მენტორინგის პროგრამის ინტეგრაცია ტრენინგების სისტემასთან ნაკლებ სირთულეებთან იქნება დაკავშირებული. როცა მენტორინგი განხილული იქნება, როგორც ტრენინგების გაგრძელება და სამუშაო ადგილზე პრაქტიკული ცოდნის მიღების ინსტრუმენტი, თანამშრომელთა მხრიდან მენტორინგის მიმღებლობა რელევანტური იქნება. ის თანამშრომლები, რომლებიც გაივლიან ტრენინგს, კარგად დაინახავენ მათი სწავლის პროცესში მენტორის ღირებულებას.

2. ახალმოსული თანამშრომლების მოწყობისა და ადაპტაციის სისტემისა და მენტორინგის პროგრამის ინტეგრაცია

ახალმოსული საჯარო მოხელის გამოსაცდელი პერიოდი განსაზღვრულია 12 თვით, რომლის განმავლობაში ის იძენს პროფესიულ ცოდნას, გამოიმუშავებს სამუშაო უნარებს, ავითარებს საკმის ურთიერთობებს ორგანიზაციაში და ასრულებს დაკისრებულ მოვალეობებს. ეს ეტაპი თანამშრომლისთვის დაკავშირებულია მაღალ სტრესსა და შფოთვისთან, მას უწევს ახალი ურთიერთობების ჩამოყალიბება, საკუთარი შესაძლებლობების დემონსტრირება, მუშაობის პარალელურად სწავლა, გუნდთან ინტეგრაცია და ა.შ. ამიტომ წარმატებული კომპანიების უმეტესობა დიდ ყურადღებას უთმობს გამართული ონბორდინგის (On-boarding) პროცესს.

ახალმოსული თანამშრომლის გუნდთან შემოერთების პროცესი არის ის ეტაპი, სადაც ყველა საჯარო სტრუქტურაში არსებობს არაფორმალური და თვითნაბადი მენტორინგის პროცესი. სწორედ აქედან გამომდინარე, ახალმოსული თანამშრომლების მოწყობისა და ადაპტაციის სისტემაში ფორმალური მენტორინგის პროგრამის ინტეგრაცია ყველაზე ბუნებრივი და თანამშრომლების მხრიდან მისაღები ფორმა იქნება. არაფორმალური მენტორინგის პროცესი შეიძენს სტრუქტურირებულ და ფორმალურ სახეს, რაც თავის მხრივ უფრო შედეგიანი და ეფექტური იქნება, როგორც ახალმოსული თანამშრომლებისთვის, ასევე მენტორებისთვის.

ახალმოსული თანამშრომლისთვის მენტორინგის გავლა უნდა იყოს სავალდებულო, განსხვავებით ფორმალური მენტორინგის პროგრამისა.

3. სამუშაოს შესრულების შეფასების სისტემისა და მენტორინგის პროგრამის ინტეგრაცია

სამუშაოს შესრულების შეფასების სისტემის დანიშნულებაა, განსაზღვროს რომელი კომპეტენციების ან/და რა ტიპის უნარების განვითარება ესაჭიროება მოხელეს, რომელ სასწავლო პროგრამაში მონაწილეობა იქნება მისთვის აუცილებელი, რომ შემდგომ დასახული მიზნებისა და ამოცანების მიღწევა. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ტრენინგები ხშირ შემთხვევაში არ არის საკმარისი კომპეტენციებისა და პრაქტიკული უნარების გასავითარებლად. გარდა დაწესებულების მიერ უზრუნველყოფილი სასწავლო პროგრამებისა, მოხელემ უნდა იმუშავოს საკუთარ თავზე, გაეცნოს საჭირო ლიტერატურას, გაიაროს სხვადასხვა კურსები დაწესებულების გარეთ. მის მიერ სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესებაში ასევე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს მისი უშუალო ხელმძღვანელი, რომელიც მოხელეს ეხმარება საჭირო კომპეტენციებისა და უნარების გაუმჯობესებაში, ასევე მიზნების მიღწევაში.

საჯარო მოხელისთვის, რომელიც სამუშაოს შესრულების შეფასების შედეგად მიზნად დაისახავს კონკრეტული კომპეტენციების ამაღლებას ან ცოდნის შეძენას, საუკეთესო რესურსია მენტორის სერვისის გამოყენება. მას ექნება საშუალება შეარჩიოს მენტორი, რომელიც მას დაეხმარება სპეციფიური ცოდნის მიღებაში. როგორც უკვე მოცემულ დოკუმენტში არაერთხელ ითქვა, მენტორის უპირატესობა ის არის, რომ ის ატარებს ისეთ დაუწერელ ცოდნას, რომლის წაკითხვა ან ფორმალურად მოპოვება თითქმის შეუძლებელია.

სამუშაოს შესრულების შეფასების სისტემის ეფექტურ ფუნქციონირებაში გადამწყვეტ როლს თამაშობს მენეჯერების კომპეტენტურობა. მოხელის სამუშაოსა და კომპეტენციების ობიექტურად და სამართლიანად შეფასება საჭიროებს შესაბამის მენეჯერულ უნარებს, ასევე მნიშვნელოვანია ისეთი ლიდერული უნარების გამოყენება, როგორიცაა, აქტიური მოსმენა, უკუკავშირის მიცემის უნარი, არგუმენტირებული და დამარწმუნებელი კომუნიკაცია, მიზანზე ორიენტირებული მართვა და გუნდურობა. ის მენეჯერები, რომლებიც აიმაღლებენ კომპეტენციას მენტორინგის მიმართულებით, შეიძენენ ისეთ საკვანძო მენეჯერულ და ლიდერულ უნარებს, რომელიც მათ დაეხმარებათ სამუშაოს შესრულების შეფასება გახადონ მოხელის განვითარებასა და ზრდაზე ორიენტირებულ პროცესად.

4. ლიდერობის განვითარების სისტემისა და მენტორინგის პროგრამის ინტეგრაცია

მენტორინგის პროგრამაში მონაწილეობა საჯარო მოხელეებს (როგორც მენეჯერულ, ასევე არამენეჯერულ პოზიციაზე) საშუალებას მისცემს განვითარონ ლიდერობის უნარები და გამოიყენონ ისინი პრაქტიკაში. მენტორინგის პროგრამის უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ ის უზრუნველყოფს მენტორინგის შესახებ თეორიულ სწავლებასაც და ამასთანავე ყველა მენტორი შეძენილ უნარებსა და ცოდნას იყენებს რეალურ სამუშაო პრაქტიკაში.

5. მენტორინგის გამოყენება პერსონალის მართვის სხვა პროცესებში

მენტორინგის სერვისის გამოყენება თანამშრომლებს უნდა შეეძლოთ ისეთი შემთხვევების დროს, როცა ხდება მოხელის გადაყვანა სხვა პოზიციაზე არსებულ ან სხვა სტრუქტურულ ერთეულში. სხვა სტრუქტურულ ერთეულში გადაყვანის შემთხვევაში გამოიყოფა მენტორი, რომელიც უზრუნველყოფს მისთვის სწავლებას, ცოდნის გადაცემას და ახალ სამუშაო გარემოში ინტეგრაციას.

მენტორინგის საჭიროება ასევე შეიძლება ქონდეს იმ საჯარო მოხელეს, რომელიც ასრულებს დროებით დაკისრებულ მოვალეობებს.

მენტორინგის სისტემის არსებობა დაწესებულებაში ასევე ხელს შეუწყობს სტაჟირების სისტემის გამართულად ამუშავებას ასეთის არსებობის შემთხვევაში.

ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ მენტორინგის პროგრამის არსებობა საფუძველს ჩაუყრის დაწესებულებაში ტალანტ პულის შექმნას, რომელიც გულისხმობს დაწესებულებაში მომუშავე პოტენციური ლიდერების, დეფიციტური ცოდნის მქონე თანამშრომლების,

გამორჩეული უნარებისა და შესაძლებლობების თანამშრომლების ერთიანობას. მას შემდეგ რაც დაწესებულება წარმატებით აამუშავებს მენტორინგის პროგრამას, ტალანტ მენეჯმენტის სისტემის შემუშავება და დანერგვა მნიშვნელოვნად გამარტივებული პროცესი გახდება.

3. საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში ქოუჩინგის პროგრამის დანერგვის რეკომენდაცია

მსოფლიოს პრაქტიკა ორგანიზაციებში ქოუჩინგის პროგრამების დანერგვასთან დაკავშირებით მრავალფეროვანია და, ისევე როგორც მენტორინგის შემთხვევაში, განისაზღვრება ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნებისა და კულტურული მზაობის მიხედვით.

საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში ქოუჩინგის, როგორც განვითარებისა და ლიდერობის გაძლიერების ინსტრუმენტის შემოტანა გაზრდის დაწესებულებების მართვის ეფექტურობასა და სასურველი შედეგების მიღწევას.

ქოუჩინგის, როგორც განვითარების ინსტრუმენტის, გამოყენება, უმეტესწილად, ხდება მაშინ, როცა განვითარების ხელშეწყობისთვის სხვა სასწავლო ინსტრუმენტები ეფექტური აღარ არის. ეს ძირითადად ეხება მაღალი რგოლის მენეჯმენტს და იმ მენეჯერებს, ვისაც მრავალწლიანი მენეჯერული გამოცდილება აქვთ, გავლილი აქვთ მენეჯმენტის და ლიდერობის ტრენინგები, ფლობენ თეორიულ და პრაქტიკულ ცოდნას მართვასთან დაკავშირებით. როგორც უკვე ზემოთ არაერთხელ ითქვა, ქოუჩინგი არის ინსტრუმენტი, რომელიც ადამიანს ეხმარება მისი შესაძლებლობებისა და პოტენციალის გაცნობიერებაში, საკუთარი ძლიერი მხარეების აღმოჩენასა და მიზნების შესრულებაში ხელის შემშლელი სირთულეების გადალახვაში. უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტს ქოუჩინგი ეხმარება ფართო ხედვის ჩამოყალიბებასა და დაწესებულების სტრატეგიული მიზნების შესრულებაში.

ამასთანავე ქოუჩინგის კულტურის შემოტანა და დამკვიდრება უნდა მოხდეს მაღალი რგოლის მენეჯმენტიდან. მათ მიერ ქოუჩინგის დადებითი გავლენის დანახვა და შესაბამისად საკუთარი ქვევის ცვლილებები გუნდის მართვასთან მიმართებაში, მოახდენს მართვის სტილის ცვლილებას ზემოდან ქვემოთ: მათი დამოკიდებულება აისახება მათ დაქვემდებარებულებზე და შესაბამისად კასკადირდება ქვედა იერარქიულ საფეხურებზე.

ქოუჩინგი არ არის მხოლოდ ინსტრუმენტი, ქოუჩინგი არის მართვის ფილოსოფია, რომლის მატარებლები, პირველ რიგში, მაღალი რგოლის მენეჯმენტი უნდა იყოს. სხვა შემთხვევაში ქოუჩინგის პროგრამის დანერგვა საჯარო დაწესებულებებში დიდ წინააღმდეგობებს შეხვდება.

საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში ქოუჩინგის პროგრამის დანერგვასთან დაკავშირებული სარეკომენდაციო კონცეფცია, ქოუჩინგს, როგორც ინსტრუმენტს, სწორედ, მაღალი რგოლის მენეჯმენტის ლიდერობის განვითარების შესაძლებლობად განიხილავს.

3.1. ქოუჩინგის, როგორც ლიდერობის განვითარების ინსტრუმენტის გამოყენება

1. ნებისმიერი ახალი პროგრამისა თუ სისტემის დანერგვას ყოველთვის წინ უძღვის საჭიროებათა კვლევა. ქოუჩინგის პროგრამის დანერგვის შემთხვევაშიც, პირველ რიგში, უნდა ჩატარდეს საჭიროებათა კვლევა, როგორც თანამშრომლების, ასევე მენეჯმენტის დონეზე. კვლევა უნდა ითვალისწინებდეს ყველა იმ საკითხს, რომელიც აღწერილია წინა ქვეთავში მენტორინგთან დაკავშირებით. შესაძლებელია მოცემული კვლევის ფარგლებში მენტორინგისა და ქოუჩინგის საჭიროებების ერთდროულად იდენტიფიცირება.

2. შემდეგი ეტაპი, ისევე როგორც მენტორინგის შემთხვევაში, უნდა იყოს ცნობიერების ამაღლება ქოუჩინგის შესახებ. აქაც შესაძლოა საერთო მარკეტინგული სტრატეგია შემუშავდეს მენტორინგისა და ქოუჩინგის შესახებ თანამშრომელთა ცნობიერების ამაღლებისთვის.

თანამშრომლებისა და მენეჯერების მიერ მენტორინგის გამოყენება, მისი დანერგვის შემთხვევაში, ჩაუყრის საფუძველს დაწესებულებაში ქოუჩინგის პროგრამების შემოტანას. ის შექმნის თვითგანვითარების, სწავლისა და ლიდერობის უნარების პრაქტიკაში გამოყენების კულტურას. მენტორინგის შესახებ ცნობიერების მაღალი დონე და წარმატებული პრაქტიკული ქეისების პოპულარობა გაზრდის ქოუჩინგის მიმართ მიმდებლობას.

როგორც უკვე აღინიშნა, ქოუჩინგის, როგორც ლიდერობის განვითარების ინსტრუმენტის გამოყენება უნდა დაიწყოს მაღალი რგოლის მენეჯმენტიდან.

მაღალი რგოლის მენეჯმენტისთვის შემუშავებული ლიდერობის განვითარების პროგრამა შემდეგ კომპონენტებს მოიცავს:

1. სასურველი ლიდერის ხატის შემუშავება. ჩატარდება მაღალი რგოლის მენეჯმენტის წარმომადგენლების გუნდური ქოუჩინგი, რომელიც გულისხმობს ჯგუფურ ვორქშოპს, სადაც ტოპ-მენეჯერული გუნდი განიხილავს, გაანალიზებს და შეთანხმდება იმ მახასიათებლებზე, რაც უნდა გააჩნდეს მათთვის იდეალურ ლიდერს. ისინი შეიმუშავებენ „იდეალური ლიდერის ხატს“, რომელიც არ გულისხმობს რომელიმე ერთ ადამიანს. ლიდერის ხატი მოიცავს იმ თვისებებს და მახასიათებლებს, რომლის განვითარება და გაუმჯობესება მნიშვნელოვანია იერარქიული სტრუქტურის ნებისმიერ დონეზე, რათა დაწესებულებამ მიაღწიოს მისთვის დასახულ მიზნებს. ჯგუფური ქოუჩინგის დროს მონაწილეები უპასუხებენ კითხვას: „რა პიროვნული და პროფესიული მახასიათებლები უნდა ქონდეთ ჩვენს არსებულ და პოტენციურ ლიდერებს, რათა ჩვენმა ორგანიზაციამ მიაღწიოს მის სტრატეგიულ მიზნებს?“. ლიდერის ხატი გახდება იმ თვისებათა კრებული, რომელსაც ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი გამოიყენებს ახალი თანამშრომლების შერჩევის დროს, ასევე თანამშრომლების გადაყვანის თუ დაწინაურების შემთხვევაში.
2. მას შემდეგ რაც მმართველ გუნდს შეთანხმებული აქვს, რა თვისებების განვითარება სურთ და როგორია იდეალური მართვის სტილი, მოხდება მათი ლიდერობის ინდივიდუალური სტილის შეფასება. ამისთვის არსებობს მრავალგვარი ინსტრუმენტი, როგორიცაა, ქცევითი შეფასების ინსტრუმენტი DiSC, ლიდერობის 360 გრადუსიანი

შეფასების ინსტრუმენტი და ა.შ. იმის მიხედვით, რა გამოცდილება აქვს გუნდს და როგორი ინსტრუმენტისთვის არიან მზად, მოხდება რომელიმე მათგანის გამოყენება.

3. ინდივიდუალური შეფასების შედეგად თითოეულ მონაწილეს ექნება მისი ლიდერობის სტილის პროფილი და ასევე იმ იდეალური ლიდერის ხატი, რომელიც საჭიროა დაწესებულების სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად. ეს მონაცემები საფუძვლად დაედება ინდივიდუალური ქოუჩინგ სესიების მიზანს. მონაწილეები მიიღებენ გარე ქოუჩის მომსახურებას, რომელიც დაეხმარება მათ შეფასების რეპორტის განხილვასა და გაანალიზებაში, შესაბამისი სამუშაო არეალის არჩევაში და საჭირო უნარის ან ქცევის გაუმჯობესებაში.

ინდივიდუალური ქოუჩინგ სესიები სასურველია მოიცავდეს მინიმუმ 6 შეხვედრას. მონაწილეები პროცესის დასაწყისში დაისახავენ ქოუჩინგის ბოლოს მისაღწევ შედეგებს და პროცესის დასრულების შემდეგ კიდევ ერთხელ მოახდენენ შეფასების რეპორტის დებრიფს ქოუჩთან ერთად.

4. ინდივიდუალური ქოუჩინგ სესიების პარარელურად მენეჯერების გუნდი გაივლის ტრენინგ კურსს, სადაც ისინი შეისწავლიან სიტუაციურ ლიდერობას. ეს უკანასკნელი გულისხმობს სხვა ლიდერობის საკითხებთან ერთად მენტორინგის და ქოუჩინგის სტილით მართვის უნარების გამომუშავებას.
5. ინდივიდუალური შეფასებების ჩატარებიდან 1 წელიწადში სასურველია გაკეთდეს განმეორებითი შეფასება, რათა მოხდეს იმის იდენტიფიცირება, რა პროგრესი აქვს თითოეულ მონაწილეს, რა არის შემდგომი გაუმჯობესების მიმართულებები და დაიგეგმოს ახალი პროგრამა.

ზემოთ აღწერილი ლიდერობის განვითარების პროგრამის შედეგად გაუმჯობესდება მაღალი რგოლის ლიდერობის უნარები, მართვის სტილი, სტრატეგიული მიზნების მიღწევა და შესაძლოა ზოგიერთი მონაწილის შემთხვევაში მოხდეს მნიშვნელოვანი პიროვნული ტრანსფორმაცია.

მას შემდეგ, რაც მაღალი რგოლის მენეჯმენტი განახორციელებს ქცევით ცვლილებებს მართვაში, ეს აისახება მათ დაქვემდებარებულებზე და შემდეგ ეტაპზე იგივე განვითარების პროცესის კასკადირება შესაძლებელია ქვედა მენეჯერულ რგოლებზე.

შეჯამება

მენტორინგისა და ქოუჩინგის მზარდი პოპულარობა მიუთითებს იმაზე, რომ მოცემული ინსტრუმენტები ორგანიზაციის ეფექტური მართვის, თანამშრომელთა პიროვნული და პროფესიული განვითარებისა და მთლიანად ორგანიზაციის შესრულების გაუმჯობესების ერთ-ერთი საუკეთესო შესაძლებლობებია. მსოფლიოს წარმატებულმა ორგანიზაციებმა ათწლეულების წინ დაიწყეს მენტორინგის სისტემების დანერგვა ორგანიზაციებში. ქოუჩინგი შედარებით ახალი ინსტრუმენტია, რომელთან დაკავშირებით ჯერ კიდევ აზრთა სხვადასხვაობა არსებობს მკვლევარებს შორის. ნებისმიერ შემთხვევაში ორივე

ინსტრუმენტისთვის დამახასიათებელია ორ ადამიანს შორის ურთიერთობა, რომელიც მიმართულია თანამშრომლის პიროვნული, პროფესიული და ლიდერული უნარებისა და ცოდნის გაუმჯობესებისკენ.

საზღვარგარეთის ორგანიზაციებში, სადაც იყენებენ მენტორინგსა და ქოუჩინგს, ტარდება კვლევები, რომლებიც აჩვენებს მენტორინგისა და ქოუჩინგის დადებით გავლენას ორგანიზაციის ბიზნეს ამოცანების შესრულებაზე.

საქართველოში მენტორინგისა და ქოუჩინგის შესახებ ცნობიერების დონე როგორც კერძო, ასევე საჯარო სექტორში დაბალია. თუმცა არის კერძო კომპანიები, სადაც დანერგილია მენტორინგის ან ქოუჩინგის პროგრამები ფორმალური ან არაფორმალური სახით. ამ პროგრამების პირდაპირი დადებითი გავლენა შესაბამისი ორგანიზაციების ძირითად ბიზნეს მაჩვენებლებზე ჯერ არ არის კარგად შესწავლილი, თუმცა, ორგანიზაციები ნახულობენ მჭიდრო დადებით კავშირს მენტორინგსა და ქოუჩინგს და ისეთ მაჩვენებლებს შორის, როგორიცაა, თანამშრომელთა კმაყოფილების და ჩართულობის მაღალი დონე, თანამშრომელთა პროდუქტიულობის ზრდა, კადრების დენადობის შემცირება, ორგანიზაციის მიმართ ლოიალობის ზრდა და ა.შ.

საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში მენტორინგისა და ქოუჩინგის კულტურის დანერგვა დაკავშირებული იქნება გრძელვადიან პროცესთან, რადგან ეს მოითხოვს მართვის სტილის ცვლილებას. თუმცა პერსონალის მართვის ისეთ სფეროებში, სადაც, მაგალითად, მენტორინგი ბუნებრივი, თვითნაბადი ფორმით არსებობს, მოცემული პროგრამების დაწყება ნაკლებ სირთულეებს შეხვდება. ნებისმიერ შემთხვევაში, მენტორინგის და ქოუჩინგის კულტურის შემოტანას წინ უნდა უძღოდეს თანამშრომლებისა და მენეჯმენტის ცნობიერების ამაღლება მოცემულ საკითხებთან დაკავშირებით, რაც გაზრდის ინტერესს თანამშრომლების მხრიდან, გაჩნდება წარმატებული ქეისები და საფუძველი ჩაეყრება ფორმალური მენტორინგისა და/ან ქოუჩინგის პროგრამების დანერგვას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

Power Mentoring: How Successful Mentors And Protégés Get The Most Out Of Their Relationships, by Ellen Ensher and Susan Murphy (2005).

United states Office of Personnel Management, Best Practices: Mentoring, 2008

Creating a Mentoring Culture: The Organization's Guide, by Lois J. Zachary (2005)

Linney, B.J. (1999). Characteristics of Good Mentors. Physician Executive, 70-72.

Megginson, D. and Clutterbuck, D. (2005). Techniques for coaching and mentoring. Amsterdam; London: Elsevier Butterworth Heinemann

Mentoring and coaching: an overview. CIMA Technical Briefing, January 2002.

Whitmore, John. (2002). Coaching for performance: growing people, performance and purpose. 3rd ed. London: Nicholas Brealey. (People Skills for Professionals Series)

Howard, M., Hawkins, P. and Goldsmith, M. (eds). (2005). The art and practice of leadership coaching: 50 top executive coaches reveal their secrets. Hoboken, NJ: John Wiley

Mentoring and coaching, Topic Gateway Series No. 50, Prepared by Alexa Michael and Technical Information Service, August 2008

THE BENEFITS OF MENTORING AND COACHING IN THE PUBLIC SECTOR, Aaron Ganesh, Alec Bozas, Mogie Subban, Elias Munapo, Journal of Governance and Regulation / Volume 4, Issue 3, 2015

Coaching and Mentoring for Leadership Development in Civil Society, Fran Deans and Louise Oakley with Rick James and Rebecca Wrigley, INTRAC, January 2006

Introduction to Mentoring, University of Cambridge, Department of Chemistry

Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It, Simmy Grover, Adrian Furnham, 2006

How coaching adds value in organisations – The role of individual level outcomes, Pallavi Sharma, Gem OD Consultants Ltd. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Special Issue No. 11, June 2017

Designing Workplace Mentoring Programs : An Evidence-Based Approach Tammy D. Allen, Lisa M. Finkelstein, and Mark L. Poteet © 2009 Tammy D. Allen, Lisa M. Finkelstein, and Mark L. Poteet. ISBN: 978-1-405-17989-8

www.cipd.co.uk/subjects/lrnanddev/general/lrngdevsvy.htm

<https://www.management-mentors.com/resources/september-2008>

