



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

МЕТОДИКА ЗА ПРИЛАГАНЕ НА МЕНТОРСТВО И ЗАСТЪПНИЧЕСТВО В ПРЕДПРИЯТИЯТА

2018 г.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



Съдържание

| | |
|--|----|
| 1. Въведение | 2 |
| 2. Менторство | 3 |
| 2.1. Кога се използва менторството | 4 |
| 2.2. Ползите от менторството | 4 |
| 2.3. Процедура по въвеждане на менторството | 6 |
| 2.4. Програма за прилагане на менторството в предприятията | 7 |
| 2.4.1. Оценка на готовността на предприятието (ОГП) да прилага института на менторството | 7 |
| 2.4.2. Поставяне на ясни цели и дефиниране на търсените резултати | 16 |
| 2.4.3. Определяне на възможен кръг от лица, които могат да бъдат ментори | 17 |
| 2.4.4. Определяне на наставяван | 19 |
| 2.4.5. Инструментариум за прилагане на менторството | 21 |
| 2.4.6. Оценка на изпълнението | 26 |
| 3. Застъпничество | 28 |
| 3.1. Кога се използва застъпничеството | 29 |
| 3.2. Ползите от застъпничеството | 30 |
| 3.3. Как се прилага застъпничеството | 31 |
| 3.3.1. Определяне на темите | 31 |
| 3.3.2. Оценка на възможностите | 31 |
| 3.3.3. Вземане на решение | 31 |
| 3.3.4. Инструменти на застъпничеството | 32 |
| Приложения | 35 |



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Асоциация на индустриалния капитал в България изпълнява Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”, в рамките на който се предвижда разработването на Методика за прилагане на инструментите на менторството и застъпничеството в предприятията като инструменти за подпомагане адаптирането на новоназначени работници.

За нуждите на проекта, за определяне на понятията „менторство“ и „застъпничество“ в настоящата Методика се използват следните утвърдени и международно признати дефиниции.

Менторството е “процес за неформално предаване на знания, социални капитали и психосоциална подкрепа, насочени към получателя, в областта на работата, кариерата или професионалното му развитие; менторството предполага неформално общуване лице в лице за продължителен период от време, между човек, за който се смята, че има съответните натрупани знания, мъдрост и опит (ментор) и човек, за който се счита, че има по-малко (наставляван).“¹

Застъпничеството е планирана, организирана система от консултации, между работодателя и застъпника, предназначена да отговори на практическите предизвикателства, пред които са изправени новоназначените работници (представявани). Тези услуги варират от подкрепа на професионалните отговорности на работника/служителя (застъпване от негово име пред работодателя), подпомагане да усъвършенства комуникационните си умения до подпомагане търсенето на решения на възникнали проблеми и подкрепа при разрешаването на конфликти.

¹ Bozeman and Feeney (2007)

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

2. МЕНТОРСТВО

Менторството е процес на тясна комуникация между ментор и наставяван, който се базира на взаимно доверие и разбирателство. По същество това е процес на неформално предаване на знания, социални умения и психологическа подкрепа.

Участниците в процеса на менторството са:

- Работодателят – който има отговорност за организиране и техническо и административно обезпечаване на процеса по прилагане на менторството;
- Менторът – който изпълнява функциите по предоставяне на напътствия на наставявания, като ръководи последователното му навлизане в производствения процес, придобиването на необходимите умения и компетентности, успешната и плавна интеграция в колектива;
- Наставяваният – субектът на процеса на менторство е лицето, което развива съответните умения и се интегрира в работната обстановка, като чрез менторството се намалява рискът от евентуални конфликтни и стресови ситуации и същевременно се усвояват специфични знания и умения, характерни за производствения процес на предприятието.

Хората, които работодателят може да избере за ментори, следва да имат богат опит и знания в сферата, в която ще осъществяват менторството, както и да могат да изградят авторитет пред наставяваните, с които ще работят. Менторството се възприема още и като предаване на мъдрост от по-опитен специалист, който да послужи като модел за подражание.

Качественото менторство се ръководи от следните основни принципи:

- Организираност. Процесът е организиран: менторът работи в определени рамки и следва конкретни стъпки, той следва да прецени кога е необходимо да напътства и кога да се оттегли;
- Целенасоченост. Всяко менторство има конкретна цел. Отношенията между ментора и наставявания не са на приятелска основа (въпреки че в рамките на процеса може да се стигне до такива отношения), но преследват определена цел – новоназначеният работник да разгърне своя потенциал и прояви желание, страст и инициативност при изпълнение на задачите си и при упражняване на професията си като цяло;
- Персонализираност. Менторството е персонализирано – то не се прилага задължително, а само ако условията в предприятието го позволяват, работодателят преценява кой е подходящ за ментор и притежава необходимите качества;
- Доброволност. Не на последно място, менторството няма задължителен и императивен характер. Избраният работник/служител следва да се съгласи да изпълнява тази роля не само по принцип, но и спрямо конкретния наставяван.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Добрите ментори са тези, които умеят да слушат, без да съдят, да напътстват, да дават насоки, но никога готови решения, а по-скоро оставят наставявания сам да постигне конкретен резултат или цел. От гледна точка на ментора менторството изисква време и професионализъм съчетани с:

- Позитивност;
- Активност;
- Адаптивност към различни обстоятелства и характери;
- Наблягане върху практически ориентиран подход на работа.

Ето защо изграждането на успешна менторска програма е предизвикателство.

Има множество компоненти, които трябва да се установят и контролират: действителния менторски процес; кой може да бъде наставник, как ще се организира менторството, бюджетни средства; оценка на дейността и т.н. Менторството може да бъде под различна форма:

- Традиционно менторство: Опитен работник (специалист) към един новоназначен млад работник;
- Групово менторство: Един опитен работник (специалист) към няколко (до четири) новоназначени млади работници;
- Менторство в екип: Няколко опитни работници, работещи с малки групи новоназначени млади работници.

2.1. КОГА СЕ ИЗПОЛЗВА МЕНТОРСТВОТО

- В случаите, когато назначавате млад работник без трудов стаж по специалността или трудов опит;
- Когато имате намерение да възложите по-големи отговорности или да повишите млади работници;
- В случаите, при които един работник сменя позицията, която заема, с такава в друг отдел (звено);
- При реструктуриране на предприятието, когато се сменят ролята на работниците или им се възлагат и допълнителни задачи;
- Когато е налице дългосрочна цел за развитие на конкретен работник.

2.2. ПОЛЗИТЕ ОТ МЕНТОРСТВОТО

Ползите от менторството са за всеки участник в процеса на менторство и правилното им комуникиране може да има стимулиращ ефект за използването на този инструмент. Използването на менторство е често срещана практика в голяма част от западноевропейските и американските компании. Нагласите на българските предприятия за въвеждане на менторството са в голямата си част положителни, някои поради факта, че

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”

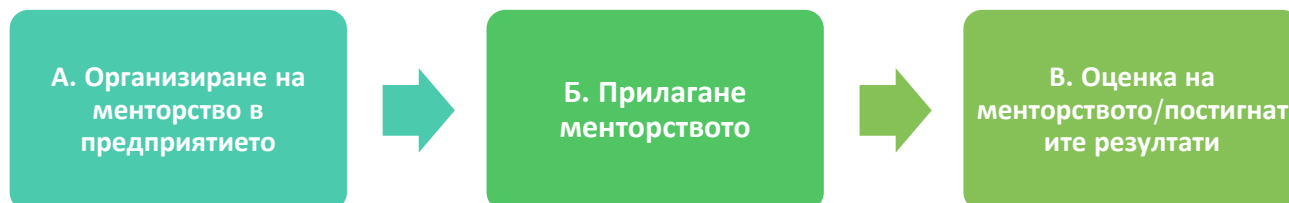
са запознати с този инструмент, а други са преценили, че въвеждането му би било полезно за предприятието. Тези резултати са получени въз основа на направено проучване сред 60 предприятия от четирите пилотни бранша.

В дадената по-долу Фиг.1 е посочена ползата за всеки един от участниците:

Фиг.1



2.3. ПРОЦЕДУРА ПО ВЪВЕЖДАНЕ НА МЕНТОРСТВОТО



Процесът на менторство изисква внимателно и прецизно планиране, за да може прилагането му да доведе до конкретен резултат. Той включва:

А. Организиране на процеса на менторството в предприятието.

Работодателят следва да:

- Направи оценка на готовността на предприятието да прилага института на менторството;
- Постави ясни цели и да дефинира търсените резултати;
- Определи възможен кръг от лица, които могат да бъдат ментори;
- Определи лица, които имат нужда да приемат ролята на наставлявани;
- Подготви необходимият инструментариум за прилагане на менторството посочен в т. Б.

Б. Прилагане на менторството.

За прилагане на менторството се изисква използването на предварително подготвения инструментариум, който включва:

- Критерии за избор на ментор (Ролева характеристика – Приложение 1);
- Споразумение/договор за менторство с избрания ментор и съответния наставляван с описани права и задължения/отговорности (Приложение 2);
- План за действие с график на срещите и поставените цели (Приложение 3);
- Форма за обратна връзка (Приложение 4);
- Контролен лист за оценка на напредъка от прилагане на менторството (Приложение 5).

Посоченият инструментариум е минималният изискуем за качествено прилагане на менторството. Следва да се има предвид, че може да има случаи, в които менторството да е неуспешно, но това не бива да обезкуражава работодателя. Напротив, той може да замени ментора с по-подходящ за съответния наставляван, тъй като, както беше посочено



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

в началото, менторството се основава на взаимно доверие и за неговото успешно приключване следва да се създаде здрава връзка между ментора и наставявания.

В случай че връзката не се получи, доколкото менторството е доброволно, то менторът следва да даде обратна връзка към работодателя и заедно с него или със специалисти по човешки ресурси да преценят как и дали да продължи да се изпълнява програмата за менторството.

В. Оценка на менторството/постигнатите резултати

Крайният резултат при прилагането на всеки нов или иновативен за предприятието инструмент, дори и по отношение на човешките ресурси, цели постигането на благоприятни за работодателя резултати. Поради тази причина оценката на постигнатия напредък е важна, за да се прецени дали този инструмент е приложим и работи в предприятието. За целта е подходящо отговорникът/специалистът по човешки ресурси в предприятието или друго определено от работодателя лице да разработи подходяща оценъчна форма, с която да се проследят напредъка и постигнатите резултати. Тази форма ще послужи и за оценка на самите работници и служители и как те могат да са си взаимно полезни в работата. С цел улеснение на предприятията примерна форма е дадена в приложенията към настоящата Методика (Приложение 5).

2.4. ПРОГРАМА ЗА ПРИЛАГАНЕ НА МЕНТОРСТВОТО В ПРЕДПРИЯТИЯТА

Разработването на програма за прилагане на менторството е основен момент в процеса по неговото въвеждане в едно предприятие. Както беше посочено, от качеството на програмата зависи и постигането на целените резултати. В настоящата методика са описани стъпките, които са необходими за разработване на програма за прилагане на менторството.

2.4.1. Оценка на готовността на предприятието (ОГП) да прилага института на менторството

Оценката, която трябва да извърши работодателят, цели да определи дали прилагането на менторство в предприятието ще допринесе за подобряване на неговата конкурентоспособност. Това означава, че целените чрез прилагането на този инструмент резултати могат да се постигнат само при успешно менторство. Този успех зависи чувствително от нагласите на работниците и служителите и самата фирмена култура, както и от големината на предприятието.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

ОГП не е сбор от абстрактни величини, доколкото за целта е разработена специална оценъчна скала, която включва фактори, които са идентифицирани като критични за прилагане на промяна в организацията на човешките ресурси в едно предприятие².

Основните фактори са: **мотивация за промяна, необходими ресурси за прилагане на програмата за менторство, личните качества на персонала и организационния климат на предприятието.** В настоящата Методика са дадени конкретни указания как да се оценят тези фактори, като в Приложение № 6 е даден и контролен лист.

А. Мотивация за промяна – изследване на следните въпроси:

- Дали въвеждането на програмата за менторството не се нуждае от допълнителни проучвания;
- Налице ли е достатъчно информация сред работещите, която може да обуслови ефективността на програмата;
- Служителите, отговарящи за човешките ресурси,³ запознати ли са в детайли с програмата и имат ли готовност да я прилагат;
- Налице ли е готовност сред работниците и служителите да поемат роли на ментори или наставлявани.

Управлението на промяната е процес, при който се намалява съпротивата срещу въвеждането на нови инструменти или процеси на работа. За да бъде то успешно, е необходимо всяка промяна да бъде комуникирана по подходящ начин с основните участници в процеса и с косвено засегнатите страни. Комуникацията следва да започне от работодателя към ментора и наставлявания и след това към останалите работници и служители. На първо място въвеждането на менторството, както е посочено, е промяна, а промени се правят обикновено с цел да се подобри един процес, продукт или резултат. Когато всички преки и косвени участници в процеса на промяната знаят какво се очаква да се подобри, то процесът протича успешно. И отново се връщаме на „златната нишка“ при управление на промяната и това е комуникацията.

² Crandall, Bruni, Хилтън, Джеймс, & Sells, 1979; Джеймс, Хамънд, Hartman & Sells, 1976; Джоунс и Джеймс, 1979 г.

³ Тъй като в повечето български предприятия няма назначени отделно специалисти по управление на човешките ресурси, използваното понятие за нуждите на настоящата методика се приема в широки граници, като това може да бъде всеки работник/служител, на който са вменени отговорности по подбор на персонала, подготовка на трудови договори, организиране или провеждане на обучения и т.н. За някои предприятия това лице може да е и самият работодател, а при други тази услуга да е аутсорсвана на външен изпълнител. Това не означава, че програмата за менторство не би могла да се приложи успешно.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”

Таблица А

| | |
|---|--|
| <p>Нужда от допълнително проучване преди въвеждане на програмата за менторство</p> | <p><i>Проучването е свързано с ползите и начина на прилагане на програмата. Доколкото това е нов инструмент, работодателят или специалистът по човешки ресурси е препоръчително да се запознае подробно с настоящата Методика. Възможно е и да се потърси мнението на колеги от бранша, които вече са прилагали менторство при тях. Но най-важното е, работодателят да е напълно наясно с ползите за своето предприятие и с разходите, които този инструмент ще изисква.</i></p> |
| <p>Ниво на информираност на персонала</p> | <p><i>За да бъде ефективно прилагането на менторството, работодателят следва да предприеме мерки, за да запознае персонала, или най-малкото ключовите служители/работници, какво представлява менторството и как ще бъде организирано в предприятието. Когато се въвежда нов механизъм на работа или организация на труда максималната информираност и разбиране на тази новост спомагат тя да бъде приета и да не породи двусмислени съждения.</i></p> |
| <p>Ниво на готовност на специалиста по човешки ресурси</p> | <p><i>За правилното прилагане на инструмента е необходим специалист, който да подготви необходимите документи, да извършва мониторинг на процеса и да следи за напредъка. Ясно е, че работодателят сам не би могъл да се ангажира с тези задачи, затова специалистът по човешки ресурси следва да е добре подготвен, за да може да адаптира приложените към Методиката примерни образци за нуждите на конкретното предприятие и да може да отговаря на въпроси по прилагането на менторството.</i></p> |
| <p>Потенциален кръг от ментори и наставявани</p> | <p><i>Най-важното условие, за да се приложи програмата за менторство, е работодателят да разполага с кръг от потенциални ментори и наставявани. Липсата на една от двете основни страни в процеса прави инструмента ненужен. Затова работодателят следва да прецени какво цели с въвеждането на менторството и към кого е насочено то – новоназначени служители и служители (има ли такива или предстои ли да се назначат); работници и служители, които иска да повиши (има ли такава възможност, има ли лица, които заслужават) и т.н.</i></p> |



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Б. Необходими ресурси за прилагане на програмата:

- Офисите или помещенията в предприятието да са подходящи, както за провеждане на индивидуално, така и на групово консултиране (следва да се има предвид, че в тази част се визират местата за срещи между ментора и наставявания, а не конкретните работни места);
- Предприятието да разполага с достатъчно опитни работници и служители, които могат да бъдат поканени да поемат ролята на ментори;
- Специалистите по човешки ресурси да имат готовност да разработят програма за обучение на менторите и да я приложат;
- Менторът и наставяваният да разполагат с безплатен за тях достъп до различни комуникационни средства, за да се осъществява ефективно програмата – телефон, интернет, компютър и др.;
- Можете да отделите достатъчно финансов ресурс за подкрепа на програмата, например допълнително парично стимулиране на работниците и служителите, които са проявили готовност да бъдат ментори или предоставяне на друг подходящ стимул;
- Предприятието и организацията на работа в него да могат да позволят на ментора да работи с наставявания минимум четири часа в седмицата, без това да влоши качеството на неговата работа.

Таблица Б

| | |
|---|---|
| Предприятието разполага с различни помещения, в които могат да се извършват индивидуални или групови консултации/срещи | <i>Менторството изисква предоставянето на възможност за лични разговори между ментора и наставявания или групово дискусия между ментора и наставяваните. Това изисква отделно помещение, в което могат да се проведат тези срещи. Например, за да се проведат описаните по-долу срещи, двете страни в процеса следва да могат да разговарят спокойно без вмешателството на други работници или служители.</i> |
| В предприятието работят опитни работници | <i>Работодателят разполага с опитни и квалифицирани работници и служители, които мога да бъдат определени като ментори. В предприятието има разписана ясна йерархична система, която ще даде възможност на работник/служител от по-високо ниво да наставява новоназначен работник/служител или такъв, който е предложен за повишение.</i> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

| | |
|---|---|
| Специалистите по човешки ресурси имат опит в прилагането на различни инструменти за управление на човешките ресурси (УЧР) | <i>Опитните специалисти по УЧР ще улеснят работодателя при прилагането на нови инструменти и ще могат да реагират адекватно във всеки момент от процеса. Ако работодателят не разполага със специалист по човешки ресурси, той може да използва и друг служител, но при условие, че същият има опит в подобни дейности.</i> |
| Комуникационните канали в предприятието са достъпни | <i>За провеждане на менторството е важно менторът и наставяваният да могат лесно да комуникират помежду си. Това не би могло да се случи, ако работните им места са твърде отдалечени или не разполагат с бърз комуникационен канал, например вътрешна система за комуникация.</i> |
| Работодателят може да отдели финансов ресурс за прилагане на менторството | <i>Въпреки че менторството не изисква големи ресурси, работодателят е добре да прецени какво ще му струва това като ресурс. Колко ментори и за какъв период може да поддържа, какво ще е допълнителното им възнаграждение и т.н.</i> |
| Организацията или естеството на работа на потенциалните ментори може да им позволи да отделят от работното си време, за да работят с наставяваните | <i>Работодателят и потенциалният ментор следва да преценят дали производственият процес позволява на ментора да отдели часове от работното си време, за да го посвети на наставявания и как това ще се отрази на цялостната организация на работа в предприятието или в отделна единица от него.</i> |

В. Наличие на определени лични качества в персонала и ръководството на предприятието:

- Работниците и служителите да имат разбирането, че програмата насърчава и подкрепя професионалния им растеж;
- Работниците и служителите да имат желание да се обучават;
- Опитът в прилагането на подобни програми е предимство;
- Често да се обсъждат нови идеи за подобряване организацията на човешките ресурси с персонала;
- Персоналът лесно да изпълнява Вашите идеи за промяна на работните процеси;
- Персоналът лесно и с готовност да следва ръководството;

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



- Да сте готови да опитате нови идеи, дори ако някои от работниците или служителите оказват съпротива;
- Можете да се адаптирате бързо, когато трябва да смените фокуса.

Таблица В

| | |
|---|---|
| Работниците и служителите да имат разбирането, че програмата насърчава и подкрепя професионалния им растеж | <i>Както беше посочено, доброто информиране е в основата за прилагане на менторството. Определянето на ментор не означава, че наставляваният не се справя добре, напротив по този начин се цели работникът/служителят да напредне бързо в работата си. Другите работници и служители следва да подхождат с разбиране и подкрепа към ментора и наставлявания, а не да се чувстват застрашени или да оказват съпротива.</i> |
| Работниците и служителите да имат желание да се обучават | <i>За прилагането на менторството само ментор не е достатъчен. Важно условие е готовността на наставлявания да се включи в процеса. Ако е налице нежелание или съпротива от нарочените за наставлявани лица, прилагането на менторството ще бъде напълно безуспешно.</i> |
| Опитът в прилагането на подобни програми е предимство | <i>Въпреки че инструментът е нов, опитът в прилагането на нови инструменти за управлението на човешките ресурси би бил полезен, защото голяма част от посочените по-горе фактори ще са налице.</i> |
| Работодателят обсъжда нови идеи за подобряване на управлението на човешките ресурси | <i>Този фактор е свързан отново с предоставянето на информация. Ако работодателят има практиката да обсъжда с работниците/служители как да се подобри организацията на труда в предприятието и УЧР, то той ще има по-мотивиран персонал и лесно ще може да прокара нови идеи и инструменти, които да доведат до реални резултати.</i> |
| Заетите в предприятието проявят готовност да използват нови инструменти за подобряване на | <i>Работниците/служителите лесно следват нови инструкции. Когато новостите са обяснени като ползи и начин на прилагане, това ще сведе до минимум съпротивата. Но по-важното е менторството като процедура да е добре разписано и да не затруднява работата на нито една от страните в процеса. Следва да бъде обяснено, че този инструмент цели единствено повишаване на</i> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”

| | |
|---|--|
| тяхната производителност | <i>производителността и адаптивността към работните процеси на новоназначен работник или служител, с което няма да се затрудни работата на останалите, нито ще има негативни последици за тях.</i> |
| Персоналът лесно и с готовност следва ръководството | <i>Когато работодателят и/или неговият екип (в зависимост от големината на предприятието) имат авторитет сред заетите, той се явява формален лидер, а не просто мениджър, който налага своето мнение и желания. При наличие на лидерство работещите в предприятието по-скоро ще изразят готовност и любопитство да приложат нов инструмент. Ако менторството им бъде наложено, по-скоро „ще отбият номера“.</i> |
| Наличие на гъвкавост у работодателя и ясно ориентиране към резултата | <i>Дори всички посочени по-горе условия да са налице, винаги е възможно някои работници и служители да окажат съпротива и да се опитат да саботират процеса по въвеждане на менторството. Възможно е тази съпротива да дойде и от това, че не са били поканени за ментори или не са били одобрени. Работодаелят следва да е наясно във всеки един момент какви са настроенятия в предприятието и да реагира според конкретната ситуация. Например да възложи на друг работник/служител да поговори със съпротивляващия се или да проведе личен разговор с неodobрен кандидат за ментор като му посочи кои са причините за това и върху какво да работи, за да може в бъдеще да бъде одобрен.</i> |
| Бърза адаптация на работодателя | <i>Когато се прилага един инструмент за първи път, дори теоретично цялата информация да е налична и всички да са запознати с нея, не бива да забравяме, че работим с хора и могат да възникнат непредвидени ситуации. За целта работодателят следва бързо да реагира и да не настоява програмата да се изпълнява по предварително заложен план, а да изиска нейната промяна или дори прекратяване. Прилагането на менторството е процес, който се развива и веднъж съставена една програма след определен период може да не е актуална.</i> |



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Г. Организационния климат на предприятието:

- Работниците и служителите в голямата си част разбират, че следва да се правят промени в организацията на работа с цел нейното подобряване;
- Персоналът винаги да работи заедно като екип;
- Персоналът винаги да е готов да си помага един на друг, когато е необходимо;
- Лесно да се изгради взаимно доверие и сътрудничество между служителите/работниците по програмата;
- Пълно доверие в професионалната преценка на служителите/работниците си, тъй като рядко са правили грешки;
- За поставяне на задачи и нови решения се ползват разнообразни формални и неформални канали за комуникация;
- Персоналът да е винаги добре информиран;
- Членовете на персонала винаги да се чувстват свободни да задават въпроси и да изразяват загриженост в тази програма;
- Персоналът да е насърчен да изпробва нови и различни техники.

Таблица Г

| | |
|--|--|
| Работниците и служителите в голямата си част разбират, че следва да се правят промени в организацията на работа с цел нейното подобряване | <i>Колкото и да е перфектна организацията в едно предприятие, винаги настъпва момент, в който се налагат промени. Заетите лица следва да са наясно и да им бъде обяснено, че в много случаи промяната в организацията на работа е за добро и това няма да ги оцети.</i> |
| Работодателят насърчава екипността | <i>Предприятие, в което се насърчава екипността, е много по-успешно. Ако работодателят има практиката да организира вътрешнофирмени обучения и насърчава колективната работа на работниците/служителите, то въвеждането на нов инструмент за УЧР ще се приеме повече като предизвикателство и игра, в която всички ще се включат с готовност и ще се постигнат по-високи резултати. Обратното е подкрепата на индивидуализма на принципа „разделяй и владей“, който прави заетите себични и егоисти, в такъв колектив всеки работи за себе си и нито един нов инструмент не би имал успех.</i> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



| | |
|---|---|
| Заетите в предприятието си помагат един на друг, когато е необходимо | <i>Подобно на посоченото по-горе, за се въвеждат нови инструменти за УЧР, работодателят следва да насърчава колективността.</i> |
| Налице е взаимно доверие между работниците/служителите | <i>Когато в едно предприятие не се поощряват интригите и клюките, работещите не се делят на по-привилегировани или не, между тях се изгражда доверие. Ако се приложи менторството, страните в процеса ще могат да постигнат пълноценни резултати на база на това доверие.</i> |
| Пълно доверие в професионалната преценка на служителите/работниците си, тъй като рядко са правили грешки | <i>Работодателят следва да има добра преценка за професионалните и личните качества на ментора и изградено доверие, за да му възложи подобна задача.</i> |
| За поставяне на задачи и нови решения се ползват разнообразни формални и неформални канали за комуникация | <i>Този фактор също е свързан с предоставянето на информация. Въвеждането на нови инструменти не следва да се разпространява като слух между работниците и служителите, а да се оповести ясно, като се използват разнообразни канали според заетите в предприятието.</i> |
| Персоналът да е винаги добре информиран | <i>Когато информацията е дадена навреме и е пълна и достъпна за работниците и служителите, заетите в предприятието няма да имат възможност да я преувеличат или изопачат, като по този начин ще се изолират негативни реакции.</i> |
| Работниците и служителите винаги да се чувстват свободни да задават въпроси и да изразяват загриженост в тази програма | <i>При прилагане на програмата за менторството работодателят следва да даде възможност на участниците в процеса да задават въпроси и да правят предложения. Той следва да има предвид, че това е инструмент за подкрепа, а не жизненоважна дейност, която, ако не се извърши, ще последват наказания.</i> |
| Насърчаване на иновативното и креативно мислене | <i>Когато работниците/служителите се насърчават да предлагат свои идеи и да могат, по преценка на работодателя да ги тестват, то когато бъде въведено менторството самите работници/служители могат да допринесат за неговото усъвършенстване. В противен</i> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

| | |
|--|---|
| | <i>случай те по-скоро ще се въздържат да дадат предложение и така може да бъде пропусната добра идея.</i> |
|--|---|

2.4.2. Поставяне на ясни цели и дефиниране на търсените резултати

За ефективното прилагане на менторството е от основно значение работодателят да си постави ясни цели. Обикновено чрез програмата за менторство се залагат една или повече от следните цели:

- **Постигане на правилна професионална ориентация.** Менторската програма ще облекчи новите работници и служители при адаптиране към фирмената културата на организацията, както и към спецификата на техните длъжностни задължения. Целта е да се предотврати „грубото“ включване на нови членове в екипа, като по този начин заеманата от тях позиция става по-привлекателна, а оттам и професията, която упражняват;
- **Развитие на работници и служители.** Менторството е много подходяща програма за насърчаване на служителите/работниците да се развиват в предприятието - хоризонтална или вертикална мобилност. Служителите/работниците с потенциал могат да бъдат правилно наставлявани, така че да повишат своята производителност и да амбицират останалия персонал да си поставя и постига по-високи цели;
- **Повишаване на мотивираността на работниците и служителите да се развиват.** Противно на разбирането, че менторските програми са насочени само към новоназначени работници и служители, техният фокус може да бъде поставен и върху квалифицирани работници или служители, които имат потенциал, но не са достатъчно мотивирани. Логично е работодателят да иска всички работници и служители да се развиват и по този начин да повишават производителността си, но винаги има и такива, които извършват основните си рутинни задачи и не са мотивирани да продължат да се развиват, менторската програма може да им помогне да надградят своя потенциал или да се развият в дейност, която е по-подходяща за техните интереси и по този начин да се увеличат и ползите за предприятието. Така нареченото „сдвояване“ на работниците и служителите с правилната работа може да увеличи производителността;
- **Запазване на работниците и служителите.** Работниците и служителите, които участват в програми за менторство и учат по време на работа, са по-малко склонни да напуснат организацията. Така инвестицията в такава програма възнагражда компанията с по-ниско текучество на персонала, а от друга страна – с повишени обороти.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



Очакваният резултат е повишаване на конкурентоспособността на фирмата. Това е основната цел, която един работодател си поставя. Мотивираните работници/служители, по-добрата организация на работните процеси, работата в екип, по-високата производителност повишават общата конкурентоспособност на фирмата, а същевременно допринасят и за повишаване на оборотите и съответно на печалбата.

2.4.3. Определяне на възможен кръг от лица, които могат да бъдат ментори

Въпреки че взаимоотношенията между ментор и наставяван са твърде индивидуални, ролята на ментора все пак следва да е очертана в определени граници като качества, които трябва да притежава и като отговорности, които ще поеме. Тъй като целта на менторството е да спомогне за изграждане на способностите на даден работник/служител, то и менторите следва да отговарят на потребностите на този работник/служител по начин, който им позволява да ги напътстват по най-ефективен начин.

Менторите следва да притежават определени качества, които да им позволят да влязат и да изпълнят добре ролята си. В никакъв случай не трябва да се забравя и необходимостта от обучение на лицата, приели ролята на ментори. Разбира се, само по себе си обучението не означава автоматично, че работникът/служителят има всички качества за тази роля.

Изискванията към ментора могат да се разделят на две групи – обективни (такива, които касаят придобито образование, познания и т.н.) и субективни (личностни качества и черти на характера).

Успешният ментор притежава:

| 1. Обективни характеристики | |
|--|--|
| Организационен опит | Разбиране на фирмената култура в предприятието, неговите ценности, корпоративна социална отговорност, начина на взаимодействие между отделните звена, организацията на процесите в предприятието, политиката и стратегиите, необходими за развитието му. |
| Познаване на хората | Опит в работата с хора като цяло, разбиране на конкретни типове хора, с които менторът се очаква да взаимодейства. |
| Познаване на формалните и неформални социални групи | Познаване на социалните формални и неформални групи, които съществуват в рамките на предприятието и на такива извън него, но с които се налага менторът и наставяваният да влизат в контакт. |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



| | |
|---|--|
| Познания относно кариерното развитие | Познаване на кариерните пътеки и възможности в рамките на предприятието и как те вероятно ще се развиват в бъдеще. |
| Жизнен/социален опит | Опит, натрупан чрез личния живот на ментора, особено по въпроси, които са или може да са от полза за наставляваното лице. |
| Техническа експертиза | Опит на ментора по професията и на конкретната длъжност (на технологично или управленско ниво). Това е постигането на рутина в изпълнение на трудовите задължения в областта, в която е назначен наставляваният работник/служител. |

| 2. Субективни характеристики | |
|--|--|
| Добър слушател | Умее да изслушва, не реагира прибързано. |
| Доверява се на хората и те могат да му се доверят | Не участва в интриги, не злослови за своите колеги, откровен е при отношенията си с хората, същевременно не подлага под съмнение всяко чуждо мнение или действие. |
| Подпомага други работници и служители в професионалното им развитие и показва одобрение от постигнатия от тях успех | Работник/служител, който обича да предава знания и опит, обича да обяснява, да напътства и дава указания, като приема тази си роля като екипна работа. |
| Има увереност в собствените знания и умения - зрялост | Човек, който знае, откъде е тръгнал и накъде отива. Той/тя продължава да се учи, да следи новостите в професията, реагира професионално, уверен е в действията си. |
| Умее да изгражда интегритет в отношенията си с други хора | Честен, изразяващ обективна оценка, контактен. |

Следва да се има предвид, че това не е изчерпателен списък, а по-скоро минимални изисквания, които дефинират добрия ментор.

2.4.4. Определяне на наставляван

Следващото важно условие за успешно менторство е съчетаването на ментора и наставлявания въз основа на техните качества. Затова е от голямо значение да се направи правилна оценка на нуждите на работниците/служителите, които ще бъдат определени за наставлявани. Обикновено тя се извършва при възникване на правоотношението при новоназначен работник или когато се прави оценка на представянето на по-отдавна

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”

работещи. Например в рамките на интервюто е подходящо да се поиска информация от лицето за силните и слабите му страни и от какви обучения би имало нужда, за да може още в първата седмица от назначаването му да бъде включено в програма. За работник, който работи повече от месец в предприятието, може самият той да поиска подобна възможност, ако такава бъде представена на работниците или работодателят или специалистът човешки ресурси да му направят оценка.

Подходящият наставяван притежава:

| 1. Обективни характеристики | |
|--|---|
| Минимален или никакъв опит в упражняването на конкретната професия или има достатъчно опит по професията, но не и такъв за заемането на по-висока позиция | Подходящият кандидат за наставяван е: - лице, което е новоназначено и няма опит; - работник/служител, който работодателят иска да повиши или - работник/служител, който следва да заеме друга позиция поради реструктуриране на предприятието или други причини. |
| Наставяваният не е бил включван в друга менторска програма в предприятието за същата длъжност | Препоръчително е за един работник/служител, ако е необходимо, да се включи еднократно в менторска програма за конкретна длъжност, тъй като постоянното обгрижване в тази насока може да доведе до негативни, а не до положителни резултати. Но не би имало проблем, ако след определен период от време същото лице се включи в друга менторска програма, за друга длъжност. |

| 2. Субективни характеристики | |
|---|---|
| Желае да се развива | Работник/служител, който не е удовлетворен от постигнатото ниво на знания и умения и има желание непрекъснато да ги надгражда. |
| Поема инициатива за придобиване или подобряване на умения и знания | Лице, което само търси начини да се самообучава или усъвършенства, търси и не пропуска дадена му възможност за включване в обучение. |
| Умее активно да слуша и да задава въпроси | Подходящият наставяван е човек, който изслушва другите, не само чува предаваната му информация, но и я анализира и на тази основа задава адекватни въпроси. |
| Умее да си прави самооценка | Наставяваният е добре да има реална представа за нивото на своите умения и знания. По този начин |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



| | |
|--|--|
| | той/тя няма да се отегчи в рамките на програмата и ще може активно да подпомогне работата на ментора при изготвяне на плана за менторство. |
| Отговорен | Слуша и изпълнява точно дадените му указания. Подхожда сериозно към срещите с ментора и следи за спазване на графика. |
| Отворен към конструктивна критика | Лице, което има самокритично мислене, уважава авторитетите и изразява готовност да се учи от тях. Приема направените забележки и критика спокойно и с разбирането, че по този начин ще подобри представянето си. |

След като имаме изискванията на двете основни групи участници в процеса на менторството – можем лесно да направим т.н. matching (напасване, сдвояване), така че да бъде идентифицирана подходящата двойка ментор - наставляван. За извършване на тази стъпка може да се използват следните незадължителни критерии:

| Критерии | |
|--|--|
| Ментор | Наставляван |
| Притежава съответните нива на сертифициране по професията, поемал е отговорности или длъжности, които определят професионализма му | Назначен е на същата/сходна длъжност |
| Години в организацията (опит в работата) | Период на назначаване |
| Препоръки от колегите | Препоръки от специалиста по човешки ресурси или от самия работодател |
| Обича да наставлява/обучава | Обича да слуша/задава въпроси |
| Има специфични умения/знания в професионалната сфера | Има дефицит на специфични умения/знания в професионалната сфера |
| Може да организира дейността си по начин, който да е ефективен и за него и за наставляван | Има готовност да организира дейността си по начин, който да му помогне да извършва рутинни задачи и да ги надгражда, без да затруднява работата на ментора |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

За да се постигне максимален резултат от програмата и да се гарантира, че наставляваният ще постигне заложените цели, е препоръчително лицата да отделят минимум 4 часа на месец за съвместна работа.

Отговорности на наставлявания:

- Да се среща със своя ментор всеки месец съгласно разработения план и планираните задачи;
- Да бъде проактивен, за да извлече максимална полза от своя ментор;
- Да се стреми към саморазвитие и да не разчита менторът да изпълни задачите му;
- Да умее да поема на отговорност за придобиване или подобряване на умения и знания си;
- Да обсъди своето индивидуално планиране на програмата с ментора;
- Да бъде откровен относно нивото на постигане на целите и честен по отношение на очакванията, предизвикателствата и тревогите си, така че менторът да може да му помогне адекватно;
- Да се подготвя добре за срещите с ментора, а не „да отбива номера“;
- Активно да слуша и задава въпроси;
- Да търси съвет, мнение, обратна връзка и напътствие от ментора;
- Да бъде максимално възприемчив към конструктивна критика и да търси обратна връзка, за да изолира дефицитите;
- Да запази конфиденциалност по отношение на факти и обстоятелства, свързани с личния живот и семейството на ментора, станали му известни в процеса на изпълнение на програмата;
- Да пести и да се отнася отговорно към времето и ресурсите на ментора;
- Останете достъпни, ангажирани и ангажирани по време на програмата.

2.4.5. Инструментариум за прилагане на менторството.

Необходимият инструментариум за прилагане на програмата за менторство включва различни образци и шаблони, които се прецизират от предприятието спрямо неговите нужди и специфичната му дейност. Но в практиката всички Методики за прилагане на професионалното менторство съдържат примерни образци, които да послужат на работодателите, за да разработят свой инструментариум. Най-общо и минимално необходимите инструменти са:

- Конкретната програма за менторство с включен график за провеждане на срещите и тяхното съдържание;
- Контролни листове за оценка на проведените срещи.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



За правилно развитие на програмата менторът следва да се подготви за първата среща и да обсъди заложените теми по програмата с определения му наставяван. За нуждите на настоящата Методика даваме примерна програма, за период от 4 (четири) месеца като минимално необходим период, след изтичане на който може да се наблюдава реална промяна в наставявания.

ПРОГРАМА ЗА МЕНТОРСТВО

| | |
|--|-------------------------------|
| Ментор (име, фамилия и длъжност) | |
| Наставяван (име, фамилия и длъжност) | |
| Период на реализиране на програмата | от __/__/__ г. до __/__/__ г. |

| Първа среща __/__/__ г. | |
|--|--|
| Задача | Ресурси |
| Запознаване един с друг (ментор - наставяван) в контекста на програмата (професионално) | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Представяне на всеки от участниците в професионален аспект; ✓ Представяне на професионалния опит, включително на специфична експертиза (ако е приложимо); ✓ Преглед на отговорностите на страните. |
| Обсъждане как може да работят заедно | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Постигане на съгласие какви правила ще се спазват при съвместната работа между ментора и наставявания – ангажираност като време, граници, отлагане на срещи и задачи, спешни и извънредни срещи, средства за комуникация; ✓ Обсъждане как ще се осъществи менторството като процес между двамата, обсъждане на нуждите и проблемите и как да се решат, как да протичат самите срещи, за да са ефективни, даване на обратна връзка и др. |
| Обсъждане и изясняване на целите и очакваните резултати | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Поставяне на конкретни цели и задачи със срок за изпълнение. |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

| | |
|--|---|
| Обсъждане и постигане на съгласие за следващите срещи и начин на работа | <input checked="" type="checkbox"/> Постигане на съгласие относно следващите срещи като време и място: ___/___/___ г.място: ___/___/___ г.място: ___/___/___ г.място: |
|--|---|

| Втора среща ___/___/___ г. | |
|---|--|
| Задача | Ресурси |
| Преглед на основните цели и постигнатия напредък | <input checked="" type="checkbox"/> Обсъждане на постигнатия напредък спрямо установените базови нужди, дефицити и/или проблеми на предходната среща; <input checked="" type="checkbox"/> Обсъждане на какво като механизъм на работа е полезно и какво не и какво може да се направи по различен начин; <input checked="" type="checkbox"/> Постигане на съгласие за следващите стъпки. |
| Планиране на следващата тема и постигане на съгласие за поставените приоритети | <input checked="" type="checkbox"/> Постигане на съгласие по следващата тема, върху която ще се сложи фокус и ще се работи; <input checked="" type="checkbox"/> Оценка на предизвикателства, силни и слаби страни и как да се използва тази оценка за подобряване на представянето. |
| Обратна връзка относно процеса на менторство досега | <input checked="" type="checkbox"/> Даване на обратна връзка и от двете страни за качеството на програмата за менторство до момента; <input checked="" type="checkbox"/> Постигане на съгласие за промяна на програмата при необходимост. |
| Обсъждане и постигане на съгласие за следващите стъпки | <input checked="" type="checkbox"/> Обобщение на постигнатия напредък в рамките на срещата и разпределяне на задачите кой, какво ще прави; <input checked="" type="checkbox"/> Обсъждане и постигане на съгласие върху дневния ред на следващата среща. |

| Трета среща ___/___/___ г. | |
|----------------------------|---------|
| Задача | Ресурси |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”

| | |
|---|--|
| <p>Преглед на основните цели и постигнатия напредък</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Обсъждане на постигнатия напредък и степента на реализиране на поставените цели; ✓ Обсъждане на най-големите затруднения при реализиране на програмата и как да се преодолеят; ✓ Постигане на съгласие за следващите стъпки. |
| <p>Планиране на следващата тема и дали е необходимо продължаване на програмата за менторство</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Постигане на съгласие по следващата тема, върху която ще се сложи фокус и ще се работи; ✓ Оценка на постигнатите резултати и дали е необходимо времево разширяване на програмата за менторство. |
| <p>Обсъждане на отношението на наставявания към работата</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Струва ли му се професията по-привлекателна; ✓ Харесва ли му длъжността, на която е назначен и как се чувства спрямо първите дни от назначаването си. |
| <p>Обсъждане и постигане на съгласие за финалната среща (освен ако не е решено продължаване на програмата, тогава се повтаря дневния ред от среща три)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Обобщение на постигнатия напредък в рамките на програмата; ✓ Обсъждане на най-ценния опит от участие в програмата и най-негативните преживявания; ✓ Обсъждане на визията за развитие на наставявания; ✓ Обсъждане на възможностите за развитие на менторската програма. |

Ментор.....

подпис, име, фамилия и длъжност

Наставяван

подпис, име, фамилия и длъжност

По време на срещите и след тяхното приключване, менторът следва да си води записки и да направи оценка до каква степен са изпълнени целите на проведената среща и какви са ползите от нея.

За целта той/тя следва да попълни Контролен лист, който да представи на работодателя си или в звено „Човешки ресурси“, за да може в последствие тези листове да послужат за цялостна оценка на изпълнението на програмата.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

| Контролен лист от провеждане на Първа среща __/__/__ г. | |
|--|------------------|
| Въпрос | Коментар (Да/Не) |
| <p>Постигнахте ли яснота по отношение на:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Очакванията на всяка страна; ✓ Отношенията между ментора и наставлявания; ✓ Какви са очакванията от прилагането на програмата на двете страни; ✓ Какво се очаква от всяка от страните. | |
| <p>Заедно ли взехте решения по следните въпроси:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Колко често да се срещате; ✓ Какъв да е дневния ред за следващите срещи; ✓ Къде да се проведат срещите; ✓ Какви са поставените задачи и търсените резултати в периода между две срещи; ✓ Нивото на постигнатия до този момент напредък. | |
| <p>Смятате ли, на база първи впечатления, че поставените цели са реалистични и мога да се постигнат от наставлявания?</p> | |
| <p>Срещнахте ли проблеми в комуникацията с наставлявания? И ако да,</p> | |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

| | |
|---|--|
| постигнахте ли съгласие как да ги решите? | |
|---|--|

Ментор
подпис, име, фамилия и длъжност

___/___/___ г.

| Контролен лист от провеждане на следващи срещи ___/___/___ г. | |
|--|----------|
| Въпрос | Коментар |
| Как оценявате представянето на наставявания? | |
| Какви цели постигнахте за периода на прилагане на програмата за менторство? | |
| Какви резултати постигнахте за периода на прилагане на програмата за менторство? | |
| Срещнахте ли затруднения при изпълнение на програмата до момента и ако „да“, от какво естество? | |
| Според вас успяхте ли да предадете необходимите знания и умения на наставявания, за да подобри своето представяне? | |
| Според вас програмата за менторство постигна ли целите, които си е поставила? | |

Ментор
подпис, име, фамилия и длъжност

___/___/___ г.

2.4.6. Оценка на изпълнението

Както всеки инструмент за организация на човешките ресурси и програмата за менторство подлежи на оценка, за да се прецени нейната ефективност. Следва да се има предвид, че оценката не следва да се прави на база субективното представяне на ментора или наставявания, тъй като дори и трудът на ментора да се заплаща, а наставявания да

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



получава полагащото му се пълно трудово възнаграждение, включването им в програмата е единствено и само на база доброволно дадено съгласие и изразено чрез декларация пред работодателя.

За нуждите на оценката на изпълнението работодателите могат да използват оценъчната форма, приложена към настоящата методика (Приложение 5).

С оценката на изпълнението процеса по менторство приключва и на основа на получената оценка работодателят или специалистът по човешки ресурси може да прецени какво да добави или промени, надгради, за да усъвършенства програмата, включително дали прилагането на този инструмент е успешен за предприятието и ще продължи да се прилага и занапред.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

3. ЗАСТЪПНИЧЕСТВО

Застъпничеството е планирана, организирана система от консултации, предназначена да отговори на практическите предизвикателства, пред които са изправени работниците/служителите, особено новоназначени такива. Тези услуги варират от подкрепа на професионалните отговорности на работника/служителя (застъпване от негово име пред работодателя), подпомагане да усъвършенства комуникационните си умения до подпомагане търсенето на решения на възникнали проблеми и подкрепа при разрешаването на конфликти. За разлика от менторството, обаче, един работник/служител може да бъде застъпник и сам на себе си.

Основните участници в процеса на застъпничеството са:

- **Застъпникът** – който изпълнява функциите на защитник на своите интереси или на тези на новоназначен работник/служител или група от такива работници/служители. Когато застъпникът и лицето, което той представлява, са различни, то застъпникът обикновено е друг работник/служител, който заема по-висока позиция, която предполага организационни и управленски функции;
- **Представяван/и** – лице/а, което/които е/са новоназначени и за него/тях изпълнението на работните задачи и адаптирането към условията на работа и новия колектив е предизвикателство.

Третата страна в процеса на застъпничество е определяема. Тя зависи от проблема, който се цели да се разреши чрез застъпничеството. Тази страна може да бъде:

- Други работници/служители – лица, които имат дългогодишен опит в предприятието;
- Работодателят.

Препоръчително е да се има предвид, че застъпничеството не е процес с конкретни стъпки, които да се следват. То се ръководи от следните принципи:

- **Спонтанност.** Необходимостта от застъпничество може да възникне или не, т.е. може да е налице проблем или не, но използването на застъпничеството е планирано. Двете основни страни в процеса са наясно, че могат да използват този инструмент, както и при какви условия ще го приложат. Не на последно място самият работодател може да поощри въвеждането на застъпничество при ясни условия с цел да постигне гладко въвеждане на новоназначени работници в трудовия процес и да избегне конфликтни ситуации;
- **Организираност.** Всяка страна участник е наясно каква е целта и какво следва да направи;
- **Персонализираност.** Застъпникът е приел ролята на застъпник, а другото лице е приело ролята на представлявано;

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

- **Справедливост.** Застъпничеството цели да обърне внимание върху факти и обстоятелства, които не са взети предвид или не са оценени подобаващо, в следствие на което е възможно да настъпят неблагоприятни последици или да се утвърди статукво, което в дългосрочен план няма да доведе до ползи за работодателя;
- **Доброволност.** Застъпничеството по никакъв начин не може да е задължително. И двете основни страни следва да са съгласни да го използват.

Въпреки че в България застъпничеството е непознато, все повече навлиза в управлението на човешките ресурси и се поощрява от работодателите, тъй като то често дава резултати, които чрез други инструменти не могат да се постигнат. Застъпничеството бива три вида:

- Самозастъпничество – използва се, когато работник или служител преговаря с работодателя за своето бъдещо развитие или предоставя факти и обстоятелства, въз основа на които защитава свое действие или бездействие ;
- Индивидуално застъпничество – при индивидуалното застъпничество целите са същите както при самозастъпничеството, но се правят от друго лице, което е в позицията на застъпник;
- Групово застъпничество – то се използва в случаите, когато едно лице – застъпник цели постигане на определени резултати за конкретна група от работници и/или служители или защитава тяхната позиция за извършено действие или бездействие.

3.1. КОГА СЕ ИЗПОЛЗВА ЗАСТЪПНИЧЕСТВОТО

Колкото и добре да е организирана работата в едно предприятие, работодателят не винаги може да има преки наблюдения върху всички работещи, а от друга страна - всеки работник/служител има своите особености – плюсове и минуси, които могат да се видят повече в пряка работа с него. Именно тук идва мястото на застъпничеството. То се използва, когато работник/служител иска да му бъдат възложени по-големи отговорности или да бъде назначен за постоянно, ако е новоназначен на изпитателен срок, да получи повишение, да се защити при несправедливо представяне на факти и обстоятелства в негов ущърб и други. Застъпничеството следва да стане със съгласието на работодателя, той трябва да има готовността да отговори положително или отрицателно на работника/служителя или на неговия застъпник. Целта на застъпника в рамките на процедурата на застъпничество е да се представя работата на представяваните работници и служители, предимствата и приносът им за фирмата и срещу това се пледира за определено по-добро отношение от страна на работодателя под формата на определена придобивка. Работодателят може сам да извърши допитване до работниците/служителите с цел получаване на обратна връзка как те оценяват своето представяне.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”

Както беше посочено, застъпничеството може да има различни форми. Самозастъпничеството се използва от работници/служители, които са сравнително уверени и могат да изложат по подходящ начин своите аргументи. От друга страна - индивидуалното застъпничество цели постигането на същите резултати, но чрез използването на застъпник поради по-голяма неувереност на работника/застъпника, не познаване на колектива (ако е новоназначен) или поради негови притеснения да не бъде разбран погрешно или да влезе в конфронтация. Възможна е и ситуация, при която новоназначен работник/служител да бъде набеден за чужди грешки, като се използва фактът, че работи отскоро в предприятието. И на последно място застъпничеството може да бъде и за група работници/служители, работещи в екип, като ръководителят на екипа се застъпва за тях пред работодателя с цел получаване на определени поощрения.

3.2. ПОЛЗИТЕ ОТ ЗАСТЪПНИЧЕСТВОТО

Застъпничеството е набор от действия за постигане на промяна в статуса на определен работник/служител или група от заети при даден работодател. Даването на възможност за прилагане на института на застъпничеството от страна на работодателя води до ползи за всяка една страна в процеса (Фиг. 2).

Фиг.2





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Всъщност чрез застъпничеството се цели постигане на по-голяма справедливост в отношенията работник/служител – работник/служител или работник/служител – работодател.

Целта на застъпничеството не е да критикува, а до доведе до реална промяна, която обективно отразява определени факти и обстоятелства. Застъпник може да бъде всеки работник/служител при условие, че работодателят е дал възможност за прилагане на застъпничеството, което означава да определи конкретен ден или период в годината, когато дава възможност за изслушване на работниците/служителите по възникнали въпроси и проблеми или изразява готовност да ги приеме и изслуша при възникнали извънредни ситуации.

3.3. КАК СЕ ПРИЛАГА ЗАСТЪПНИЧЕСТВОТО

3.3.1. Определяне на темите

Работодателят следва да очертае кръг от въпроси, които могат да му се поставят директно от работниците/служителите. Препоръчително е това да са въпроси, които е възможно да бъдат решени от него. Например - предложения за заемане на друга длъжност на работници/служители; предоставяне на допълнителни трудови възнаграждения; реорганизация на задълженията на работниците/служителите и други. Също така е добре да се посочи, че застъпничеството следва да допринесе до ползи както за работника/служителя, така и за самия работодател и всяко застъпничество да е добре аргументирано.

3.3.2. Оценка на възможностите

Независимо от това, каква е темата, работодателят следва добре да прецени какво може и какво не може да удовлетвори. На първо място той не следва да вземе решение незабавно, може да поиска писмено становище или доклад от застъпника, може да поиска подкрепа и от останалите работещи или тяхното мнение, за да вземе аргументирано и справедливо решение. На практика той би следвало да удовлетвори разумните молби, които са подплатени с доказателства – обективни факти и същевременно вземането на решението следва в основата си да има положителни последици както за работника/служителя, така и за предприятието.

3.3.3. Вземане на решение

Работодателят е установил фактите и обстоятелствата по молбата, след което следва да прецени плюсовете и минусите при съгласие и при несъгласие с тази молба.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Вземането на което и да е от двете решения следва да има конкретни мотиви, но при всички случаи следва да е справедливо. Ако например целта е да се поощри работник/служител, който остава незабележим, тъй като друг работник или служител си „приписва“ неговите заслуги, то следва да стане ясно, че работодателят наблюдава всички процеси, които се случват в предприятието, има визия за конкретната работа на всеки зает и може обективно да оцени дали един работник/служител работи качествено, дава добри идеи, има висока производителност или се опитва да „се скатае“ и да се възползва от качествата на друг колега, които предпочита да не парадират с постиженията си и остава незабележим.

Ако решението касае голяма група работници/служители то трябва да е такова, че да не изключва нито един от тях, но пък от друга страна следва обективно да дава оценка на цялостната работа на екипа. По този начин работодателят ще покаже, че има преки впечатления от работата на всеки работник и служител и ако с решението му не се удовлетворяват определени молби, то това се дължи на конкретни фактори или работници/служители, които не допринасят за работата на този екип. По този начин самите работници/служители ще се реорганизируют и ще се опитат да насърчат останалите, за да постигнат удовлетворение на молбата си.

Затова при вземането на решение следва да се преценят всички факти и да се очертаят последиците (до степен, която работодателят може да предвиди).

3.3.4. Инструменти на застъпничеството

Инструментите на застъпничеството са ограничен вид и могат да бъдат изрично посочени от работодателя. Това са:

- А. Писмено аргументирано заявление (Приложение 7);*
- Б. Среци между работодателя и застъпника (Приложение 8);*
- В. Преговори между работодателя и застъпника.*

Посочените инструменти могат да се използват както поотделно, така и кумулативно. Всичко зависи от поставения проблем.

А. Писма.

Писмената молба може да се използва за поставяне на проблеми, като работодателят може да постави например кутия на входа на предприятието, в която работниците и служителите да дават свои предложения и да отправят определени молби, в случай че същите не са анонимни. На определен период тези молби могат да се обработват от специалист по човешки ресурси и по този начин работодателят да има ясна представа какви са проблемите и въпросите, които възникват сред заетите работници/служители и да прецени кои молби да удовлетвори или да проучи по-

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

задълбочено. По този начин могат първоначално да се отсеят спонтанни или маловажни въпроси, като например „липсата на вода в диспенсера за няколко часа“. Липсата на анонимност пък ще даде представа за качествата на работника/служителя, който е направил предложението и това също ще бъде възможност за по-добро опознаване на наетите в предприятието. Разбира се, работодателят следва да гарантира, че поставянето на молби и въпроси от работниците/служителите и посочване на имената им, няма по никакъв начин да доведе до негативни за тях последици.

Б. Срещи.

Вторият инструмент, който работодателят може да използва, е срещата. Срещата се провежда между застъпника и работодателя, като в нея може да вземе участие и специалистът по човешки ресурси или друго лице, което има отношение към поставения проблем. Ако работодателят избере този инструмент, както беше посочено, той е добре да определи конкретни времеви граници, в рамките на които ще се провеждат такива срещи по принцип, както и тяхната продължителност. Това, разбира се, не бива да изключва извънредни ситуации, които да се преценят ad hoc (за конкретния случай). За да бъде срещата ефективна, е добре работодателят да се подготви, от една страна, по описания по-горе начин, но, от друга - е добре да има предварителна представа за естеството на въпросите и проблемите, които ще се поставят. Затова препоръчваме няколко дена преди планираните дати за срещи работодателят да предостави възможност на работниците/служителите да се запишат за среща, като представят накратко въпроса, който искат да обсъдят. Така той ще има възможност да събере предварителна информация или да прецени различни възможности, като това, още веднъж подчертаваме, не означава, че следва да вземе веднага решение. Но например, ако се налага спешно ползване на отпуск или молба за по-голям размер отпуск поради извънредни обстоятелства (които не са законово регламентирани), решението може да бъде взето още в рамките на срещата.

В. Преговори.

Воденето на преговори се препоръчва, когато застъпничеството се прави за по-голяма група от хора, тъй като то не се дължи на конкретни индивидуални качества на представявания, а на общото представяне на екип или група от работници/служители. Поради това се препоръчва на работодателя да избере този инструмент и да има възможност по този начин да събере повече информация и да обмисли добре своето решение. Преговорите дават възможност да се поставят определени условия, както и да се направи промяна в отправената молба от застъпника. Въпреки това, отново препоръчваме

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



работодателят предварително да се подготви за преговорите с конкретни аргументи, за да се стигне до взаимно удовлетворяващо решение.

Тъй като, за разлика от менторството, застъпничеството има до голяма степен неформален характер, по-долу сме представили две приложения, които бихте могли да използвате при въвеждане на застъпничеството във Вашето предприятие.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

ПРИЛОЖЕНИЯ

<https://www.eufunds.bg/>

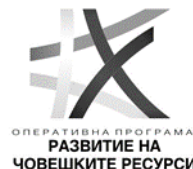
Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Приложение 1

РОЛЕВА ХАРАКТЕРИСТИКА НА МЕНТОРА

| | |
|---------------------------|---|
| Роля | Ментор |
| Пряк ръководител | <i>Отговорник за програмата (длъжност)</i> |
| Месторабота | <i>предприятие</i> |
| Описание на ролята | Опитен служител/работник, който да дава насоки на друг работник/служител, който има качеството на наставяван с цел да постигне своите професионални и лични цели. |

1. Отговорности на ментора:

- 1.1. Планира и изпълнява програмата за менторство, като подготвя план за развитие (менторство) с ясни и постижими цели, както и график на срещите.
- 1.2. Извършва системно наблюдение върху дейността на наставявания, като идентифицира конкретните му дефицити и нужди и как да бъдат преодолени.
- 1.3. Дава подходящи съвети на наставявания как да организира работния си ден и социалните си контакти в предприятието.
- 1.4. Постава на наставявания конкретни задачи, свързани с постигане на поставените цели.
- 1.5. Подпомага чрез предоставяне на насоки и възможност за предизвикателни задачи в полза на наставявания, които имат за цел да повишат знанията и уменията му, без да излагат него или предприятието на риск.
- 1.6. Поддържане на отворената комуникация (достъпност) с останалите работници/служители и с ръководството на предприятието.
- 1.7. Информира се за състоянието и поведението на наставявания чрез търсене на обратна връзка от останалия персонал, служителите/работниците, с които той/тя работи непосредствено.
- 1.8. Информира ръководството на фирмата или звеното, отговарящо за развитие на човешките ресурси, за постигнатите резултати;
- 1.9. В отношенията си с наставявания поддържа конфиденциалност по отношение на лични и/или семейни въпроси, които са му станали достояние в процеса на менторството.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

- 1.10. Споделя своя професионален опит и информация, включително успехи или неуспехи с наставлявания.
- 1.11. Спазва изискванията за вътрешния правилник на организацията.
- 1.12. Спазва всички изисквания и политики на предприятието, които са свързани с трудовите му задължения.
- 1.13. Старае се да демонстрира проактивен подход и гъвкавост в стила на работа.
- 1.14. Окуражава наставлявания да поема повече отговорности, като прави обективна оценка на възможностите му.
- 1.15. Осигурява на наставлявания необходимия инструментариум за качествено и своевременно изпълнение на поставените задачи.
- 1.16. Представя наставлявания в екипа и подпомага неговото адаптиране в новата работна среда.

2. Изисквания:

2.1. Образование

- Образование в сферата, в която ще се развива наставлявания. Придобита квалификация по съответната професия.

2.2. Опит

- Организационен опит (*Всяко предприятие има своя организационна структура, която определя работните нива и за заемането на които се изискват конкретни качества, както и съответното ниво предопределя и определено заплащане. При определяне на периода или длъжностите, следва да се държи сметка и за това, менторът да получава поне една степен по-високо възнаграждение от това на наставлявания*);
- Професионален опит (*Обикновено периодът от три до пет години опит в конкретното предприятие се счита за подходящ за определянето на ментор. Изисквайки по-голям опит, може да изключи някои от най-ентузиазираниите и понастоящем обучени хора. А по-малкият опит не дава достатъчно основания да се приеме, че менторът е усвоил и притежава всички необходими качества за тази роля*);
- Познаване на хората;
- Познаване на формалните и неформални социални групи;
- Познания относно кариерното развитие;
- Жизнен/социален опит;
- Техническа експертиза.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

2.3. Основни умения

- Добър слушател;
- Доверява се на хората и те могат да му се доверят;
- Проявява интерес да развива други служители/работници и се радва на постигнатия от тях успех;
- Има увереност в собствените знания и умения;
- Умее да изгражда интегритет в отношенията си с други хора;
- Отлични комуникативни умения – устно и писмено;
- Умения за лидерство в екип;
- Умения за организиране и координиране на процеси;
- Аналитични умения;
- Проактивност;
- Гъвкавост;
- Лоялност.

3. Критерии за оценяване на представянето

1. Сигурно, стабилно и последователно управляван процес на менторство с ясно изразени роли на ментора и наставявания.

2. Ефективно планиране, изпълнение и докладване на работата на наставявания. Менторът води необходимата техническа документация.

3. Поддържане на ясни правила, процедури и методики за работа в процеса на менторство.

4. Постигнат напредък в качествено подпомагане и въвеждане на новите работници от екипа.

5. Повишаване на производителността на наставявания.

.....
име и подпис на ментора

.....
име и подпис на работодателя

/дата/

/дата/



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Приложение 2

СПОРАЗУМЕНИЕ ЗА МЕНТОРСТВО (Договор за услуга)

Днесг., в гр....., между:

.....
/наименование на предприятието/

със седалище: гр....., ул..... №.....
и адрес на управление: гр....., ул..... №.....,
представявано от, в качеството му на
работодател и

.....
/трите имена по документ за самоличност/

назначен на длъжност код по НКПД, с образование
....., със специалност
с трудов стажГМдни, в т.ч. трудов стаж по
специалността:Г.....Мдни, работещ по трудов договор в същото
предприятие и наричан по-нататък ментор, се сключи настоящото споразумение за
менторство, с което страните се споразумяха, както следва:

1. Предмет на споразумението

1.1. Менторът се съгласява, работодателят му възлага да предоставя менторинг услуги на определен от него наставляван, при условията на това споразумение.

1.2. Услугите ще се състоят от срещи и/или телефонни обаждания, и/или размяна на електронна поща или друга писмена комуникация между ментора и наставлявания по одобрената от работодателя рамка на менторска програма за период от месеца, който започва да тече от

1.3. Менторът по никакъв начин не е задължен да предоставя каквито и да било други услуги на наставлявания извън заложените в програмата.

1.4. За предоставените услуги работодателят дължи/не дължи възнаграждение на ментора в размер на за периода на това споразумение.

2. Отговорности на ментора

2.1. Предоставените от ментора услуги по това споразумение следва да са в съответствие с поставените от работодателя цели и заложените очаквани резултати в програмата за прилагане на менторството.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



2.2. Менторът следва да запази конфиденциалност по отношение на факти и обстоятелства, свързани с личния живот на наставлявания, които са му станали известни в процеса на работа.

2.3. Менторът следва да спазва договорения график на срещи и комуникация с наставлявания и използва целия си наличен капацитет и професионализъм, за да постигне заложените от работодателя цели.

2.4. В своите действия менторът следва да се ръководи от предоставената му ролева характеристика.

3. Отговорности на работодателя

3.1. Работодателят следва да осигури всички необходими условия за безпрепятствено протичане на процеса на менторство.

3.2. Той следва да съобрази ангажиментите на ментора с допълнително поставяните му задачи.

3.3. Работодателят дължи да заплати на ментора договореното възнаграждение.

3.4. Работодателят следва да определи лицето, което ще бъде наставлявано, като се ръководи от изискванията за неговия подбор.

4. Други условия

4.1. Споразумението се прекратява с изтичане на заложения в него срок.

4.2. За неуредените въпроси в споразумението се прилага българското действащо законодателство.

Работодател:.....

Ментор:.....



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Приложение 3

План за действие и график на срещите

Настоящият план за действие представлява споразумение между ментора и наставявания за изпълнение на конкретни стъпки с цел постигане на определени резултати, които са определени от работодателят в програмата за менторство. Менторът и наставяваният поемат задължението за спазват стриктно договорения между тях план и при необходимост за съгласуват помежду си промяната му, при условие че не се променя крайната цел на менторската програма.

Настоящият план за действие е разработен между:

Ментор:

Наставяван:

НаГ.

Планът за действие е подготвен при спазване на следните принципи:

- Специфичност;
- Измеримост;
- Постижимост;
- Резултатност;
- Срочност.

Основна задача на плана за действие:.....

(задачата се поставя от работодателя, тя може да бъде насочена към въвеждането на новоназначен работник/служител в процеса на работа; подготовката на дългогодишен работник/служител за заемане на по-висока позиция или подготовката му за поемане на допълнителни или различни от досегашните му отговорности)

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЕ

| Компетенции | Обучителни дейности | Период на изпълнение | Очакван междинен резултат | Удостоверяване на постигнатия резултат |
|---|--|---|---|--|
| 4. Компетентност..... <i>Посочете какви компетенции са необходими на наставявания, за да се изпълни поставената задача</i> | <i>Посочете какви стъпки или инструменти следва да се приложат, за да се овладеят тези компетенции</i> | <i>Посочете началната и крайната дата за усвояване на съответната компетенция</i> | <i>Опишете каква е крайната цел на всяка отделна задача</i> | <i>Ако е приложимо – може да посочите например придобиване на сертификат за преминато вътрешнофирмено обучение или друго, според спецификата на стъпките и инструментите, които ще използвате.</i> |
| 5. Компетентност..... | | | | |
| 6. Компетентност..... | | | | |

ГРАФИК

| Дата на започване | Час | Дейност | По коя компетенция от плана за действие ще работите | Причини за промяна в графика |
|---|------------------------------------|--|---|---|
| <i>Посочете датата, на която предвиждате да стартирате дейностите</i> | <i>Определете часовия интервал</i> | <i>Какво се предвижда да се прави</i> <i>Някои предложения:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Метод на „сянката“ менторът извършва конкретна задача, а наставяваният я</i> | <i>Посочете номера или опишете съответната компетенция от плана за действие</i> | <i>Ако е приложимо, какви са причините за промяна в графика</i> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ

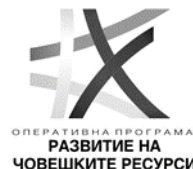


ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | <p><i>повтаря в рамките на своите отговорности;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Споделяне на работния процес – определяне на дейности, в които менторът извършва своите стандартни задачи, а наставляваният му помага, като изпълнява по-прости дейности;</i> • <i>Въвеждане в дейността – менторът представя наставлявания на екипа и го запознава в детайли с целия процес и организация на работата;</i> • <i>Обучение – насочване на наставлявания към конкретно вътрешно-фирмено обучение и други</i> | | |
| | | | | |
| | | | | |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



Приложение 4

ФОРМА ЗА ОБРАТНА ВРЪЗКА
за ментора

Част 1

Моля, отговорете на следните въпроси, като маркирате отговора, който отразява Вашата оценка за менторската програма

| Въпрос | Да | Не | До известна степен | Не зная |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Според Вас наставляваният от Вас работник/служител постигна ли заложените в менторската програма цели | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Наставляваният приемаше ли Вашите съвети | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. В процеса на менторството Вие предоставяхте ли на наставлявания редовна обратна връзка за неговия напредък | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Според Вас успяхте ли да приобщите наставлявания към Вашия колектив | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Считате ли, че наставляваният се е интегрирал/адаптирал успешно към професията, която упражнява | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Имаше ли конфликти между Вас и наставлявания | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Съставихте ли писмен план за действие | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Според Вас менторската програма има ли нужда от доработка | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Считате ли, че определеният в менторската програма период е бил достатъчен за постигане на заложените цели | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Хареса ли Ви да сте ментор | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

<https://www.eufunds.bg/>

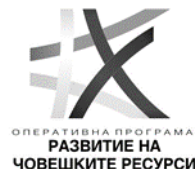
Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

| | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11. Участието в менторската програма даде ли Ви нови знания и умения | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Бихте ли участвали отново в менторска програма | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Част 2

Моля, отговорете на следните въпроси

| | |
|--|--|
| 1. Кое беше най-голямото предизвикателство пред Вас като ментор | |
| 2. Какви са ползите за Вас от участието Ви в менторската програма | |
| 3. Имате ли предложения, с които менторската програма да бъде подобрена и по-ефективна | |
| 4. Кое Ви затрудни при изпълнението на програмата за менторство | |
| 5. Други коментари | |

Ментор.....
име и фамилия, подпис

Период на участие в програмата за менторство:

от.....до.....20.....
г.

ФОРМА ЗА ОБРАТНА ВРЪЗКА за наставлявания

Част 1

Моля, отговорете на следните въпроси, като маркирате отговора, който отразява Вашата оценка за менторската програма

| Въпрос | Да | Не | До известна степен | Не зная |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Според Вас постигнахте ли заложените в менторската програма цели | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Удовлетворени ли сте от работата си с Вашия ментор | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Имаше ли конфликти между Вас и Вашия ментор | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Чувствате ли част от екипа на предприятието | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Чувствате ли се по-уверен при изпълнение на работните си задачи | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Участвахте ли активно при съставянето на писмен план за действие | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Според Вас менторската програма има ли нужда от доработка | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Считате ли, че определеният в менторската програма период е бил достатъчен за постигане на заложените цели | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Считате ли участието си в менторската програма за положителен опит | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Участието в менторската програма даде ли Ви нови знания и умения | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Част 2

Моля отговорете на следните въпроси

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

| | |
|--|--|
| 1. Кое беше най-голямото предизвикателство пред Вас като наставляван | |
| 2. Какви са ползите за Вас от участието Ви в менторската програма | |
| 3. Имате ли предложения, с които менторската програма да бъде подобрена и по-ефективна | |
| 4. Кое Ви затрудни при участието Ви в програмата за менторство | |
| 5. Други коментари | |

Наставляван

име и фамилия, подпис

Период на участие в програмата за менторство:

от.....до.....20.....
г.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



Приложение 5

ОЦЕНКА НА ПРОГРАМА ЗА МЕНТОРСТВО

| | |
|-----------------------------------|--|
| Предприятие (наименование) | |
| Дата на извършване на оценката | |

1. ИНФОРМАЦИЯ ЗА УЧАСТНИЦИТЕ

| Информация за работниците/служителите | | | | |
|---------------------------------------|---------|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Ментори | Възраст | Професионален опит | Брой наставлявани | Период на програмата |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| Наставлявани | Възраст | Професионален опит | Име на ментора | Период на програмата |
|--------------|---------|-----------------------|-------------------|-------------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

2. ИНФОРМАЦИЯ ЗА ПРОГРАМАТА

| Информация за срещите | |
|---|--|
| План-график на срещите: (съответства ли план-графика в програмата, изпълнява ли се коректно, има ли промени в графика) | |
| Поставени цели: (мнение за ниво на постигане на поставените цели - лошо, добро, мн. добро, надхвърля очакванията, др.) | |

| Информация от участниците в програмата | | |
|--|-------|-----------|
| Въпрос | Да/Не | Забележка |
| | | |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



| | | |
|---|--|--|
| Менторът и наставляваният имат ясно разбиране за целите и търсените резултати от програмата за менторство. | | |
| Старшият и опитен персонал споделя умения и знания с по-малко опитен персонал. | | |
| Програмата за менторство е съобразена с бизнес стратегията на отдела за по-висока производителност. | | |
| Отношенията между ментора и наставлявания се основават на взаимно доверие и еднозначно разбиране какви са възможностите за професионален растеж. | | |
| Знанията и уменията на по-малко опитни работници вече допринасят за растежа и конкурентоспособността на предприятието. | | |
| Новоназначените работници/служители имат правилно разбиране на ценностите, визията, мисията и целите на предприятието. | | |
| Налице е задържане на новоназначени служители /налице е намаление в текучеството на персонала. | | |
| В предприятието е създаден климат на отворена комуникация и диалог между нови и стари служители/работници, опитни и неопитни. | | |
| В предприятието е налице повишаване на производителността на персонала. | | |

Констатации на служителя извършил оценката:

(Отбелязва се един от текстовете)

| | |
|-----------|--|
| 1. | При оценката е констатирано изпълнение на планираните дейности и показатели. |
| 2. | При оценката е констатирано несъответствие с планираните дейности и показатели. <i>(Описва се несъответствието)</i> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Допълнителна информация, ако има такава свързана с извършената оценка на програмата

.....

Извършил оценката:

.....

(име, фамилия, длъжност, подпис)

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



Приложение 6

КОНТРОЛЕН ЛИСТ ЗА ОЦЕНКА НА ГОТОВНОСТТА НА ПРЕДПРИЯТИЕТО ЗА ПРИЛАГАНЕ НА МЕНТОРСТВОТО

Моля да имате предвид следното при попълване на контролния лист. Тъй като в повечето български предприятия няма назначени отделно специалисти по управление на човешките ресурси, използваното понятие за нуждите на настоящата методика се приема в широки граници, като това може да бъде всеки работник/служител, на който са вменени отговорности по подбор на персонала, подготовка на трудови договори, организиране или провеждане на обучения и т.н. За някои предприятия това лице може да е и самият работодател, а при други тази услуга да е аутсорсвана на външен изпълнител. Това не означава, че програмата за менторство не би могла да се приложи успешно.

| Контролна група | Въпрос | Да | Не | До известна степен |
|-----------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| А. | Въвеждането на програмата за менторството не се нуждае от допълнителни проучвания; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Налице ли е достатъчно информация сред работещите, която може да обуслови ефективността на програмата; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Служителите, отговарящи за човешките ресурси, са запознати в детайли с програмата и имат готовност да я прилагат; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Налице ли е готовност сред работниците да поемат роли на ментори или наставлявани; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Б. | Офисите в предприятието са подходящи както за провеждане на индивидуално, така и на групово консултиране; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Предприятието разполага с достатъчно опитни работници, които могат да бъдат поканени да поемат ролята на ментори; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Специалистите по човешки ресурси или персоналът, който отговаря за подбора и | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”

| | | | | |
|-----------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | назначаването, имат готовност да разработят програма за обучение на менторите и да я приложат; | | | |
| | Менторът и наставляваният разполагат с безплатен достъп до различни комуникационни средства, за да се осъществява ефективно програмата – телефон, интернет, компютър и др.; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Може да бъде отделен достатъчно финансов ресурс за подкрепа на програмата; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Предприятието и организацията на работа в него могат да позволят на ментора да работи с наставлявания минимум четири часа в седмицата, без това да влоши качеството на неговата работа; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| В. | Работниците и служителите имат разбирането, че програмата насърчава и подкрепя професионалния им растеж; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Работниците и служителите имат желание да се обучават; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Предприятието има опит в прилагането на подобни програми; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | В предприятието се обсъждат нови идеи за подобряване организацията на човешките ресурси с персонала; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Персоналът лесно изпълнява нововъведения за промяна на работните процеси; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Персоналът лесно и с готовност следва ръководството; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Ръководството на предприятието има нагласата и готовността да опита нови идеи, дори ако някои от служителите оказват съпротива; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Ръководството на предприятието бързо се адаптира към промените и винаги има | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | |
|--------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | готовност да промени отделни елементи при прилагане на нови инструменти с цел постигане на търсените резултати; | | | |
| Г. | Работниците и служителите в голямата си част разбират, че следва да се правят промени в организацията на работа с цел нейното подобряване; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Персоналът винаги работи заедно като екип; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Работниците/служителите винаги са готови да си помагат един на друг, когато е необходимо; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Лесно се изгражда взаимно доверие и сътрудничество между служителите/работниците в предприятието; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Ръководството има пълно доверие в професионалната преценка на служителите/работниците си, тъй като рядко са правили грешки; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | За поставяне на задачи и нови решения се ползват разнообразни формални и неформални канали за комуникация; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Персоналът е винаги добре информиран; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Членовете на персонала винаги се чувстват свободни да задават въпроси и да изразяват мнението си при прилагането на програми/инструменти за УЧР; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Персоналът е насърчен да изпробва нови и различни техники за УЧР. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Брой* | | | | |

**Моля, посочете общия брой на отговорите от всяка колона.*

Между 27 и 19 отговора „Да“

Вашето предприятие има опит в прилагането на различни нови инструменти за УЧР и може успешно да приложи програмата за менторство.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори“



Между 18 и 9 отговора „Да“ и минимум 6 отговора „До известна степен“

Имате известна готовност да приложите програмата и можете да я приложите, но е препоръчително да обърнете внимание на въпросите, на които сте дали отговор „Не“ и „До известна степен“, които ще Ви насочат върху кои фактори да наблегнете, за да приложите програмата по най-успешен начин.

Между 9 и 0 отговора „Да“ и минимум 10 отговора „До известна степен“

Прилагането на менторството във Вашето предприятие е възможно, но следва да имате стриктен мониторинг върху него, за да бъде проведено успешно, тъй като е възможно да възникне съпротива или да не се спазва подготвената програма.

Ако дадените от Вас отговори с „Да“ и „До известна степен“ са под 9, то препоръчваме преди да се опитате да приложите програмата за менторство, да направите преценка на дадените отрицателни отговори и да прецените какво можете да промените във Вашето предприятие с цел подобряване УЧР.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Приложение 7

ДО
РЪКОВОДИТЕЛЯ/УПРАВИТЕЛЯ НА
.....(името на предприятието)

ЗАЯВЛЕНИЕ

Уважаеми госпожо/господине,

Моля

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Мотивите ми за това са:

1.
2.
3.
4.

Работник/служител:.....

име, презиме и подпис

Длъжност:.....

Дата:.....



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Приложение 8

| РЕГИСТЪР НА СРЕЩИТЕ ПО ЗАСТЪПНИЧЕСТВО | | | | |
|--|--|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| ЗА ПЕРИОДА от..... до | | | | |
| № | Име на застъпника (работника/служителя) | Дата на срещата и час | Поставен въпрос/проблем | Възможни решения |
| 1. | | Дата:..... Час:..... | | |
| 2. | | Дата:..... Час:..... | | |
| 3. | | Дата:..... Час:..... | | |
| 4. | | Дата:..... Час:..... | | |
| 5. | | Дата:..... Час:..... | | |
| 6. | | Дата:..... Час:..... | | |

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”