



Воведување на компетенции
во работењето на
државната администрација

Менторство и компетенции





МЕНТОРСТВО И КОМПЕТЕНЦИИ



Наслов на публикацијата
Менторство и компетенции

Издавач
Министерство за информатичко општество
Центар за управување со промени

Адаптација за печат
Бригада дизајн

ИСБН
978 608 65603 1 7

Тираж
1000

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје
35.076:005.96(497.7)(036)

МЕНТОРСТВО и компетенции. - Скопје : Центар за управување со промени, 2016. - 40 стр. ; 21 см
Публикацијата е во рамките на проектот: "Поддршка за реформите во јавната администрација". -
Содржи и: Прилог

ISBN 978-608-65603-2-4

а) Јавна администрација - Менаџмент на човечки ресурси - Македонија - Водичи
OBISS.MK-ID 101472778



British Embassy
Skopje

Подготовката на оваа публикација беше овозможена со поддршка од Британската амбасада во Скопје, во рамките на проектот „Поддршка за реформите во јавната администрација“. Мислењата и ставовите наведени во оваа публикација не ги одразуваат секогаш мислењата и ставовите на Британската амбасада во Скопје.

ЦЕЛ НА ПРИРАЧНИКОТ

Овој прирачник дава корисни насоки за менторството, акцентирајќи ги поимот, видовите на менторството, улогите на менторот и менторираниот и потребата од нивната меѓусебна соработка, фазите на спроведување, формализирањето на менторство, и секако исклучителните придобивки од менторството за развивање на работните компетенции. На крајот на Прирачникот, се поместени и етичките принципи во менторството.

ШТО Е МЕНТОРСТВО?

Менторството претставува професионална релација меѓу менторот и менторираниот, која има за цел подобрување на општите и посебните работни компетенции, преку давање поддршка и пренесување знаења, вештини и искуство од едно на друго лице.

Придобивките од менторството се повеќестрани. Покрај двете страни, менторот и менторираниот, дополнително и самата институција од каде доаѓаат овие лица има значителна придобивка.

Придобивките за менторираниот би биле:

- ✎ Да се стекне со нови знаења од поискусните колеги;
- ✎ Да се добие увид во секојдневното работење во одредената област, да се разбере влијанието на вработените во институцијата и да се добие големата слика за институцијата;
- ✎ Идентификување на своите предности и слабости;
- ✎ Стекнување на поголема самоверба;
- ✎ Развивање на нови вештини за работење како и подобрување на постојните вештини
- ✎ Зајакнување на меѓучовечките односи со колегите, како и зголемување на мрежата на соработници.

ПРИДОБИВКИТЕ ЗА МЕНТОРОТ БИ БИЛЕ:

- Поголемо задоволство на менторот поради помагање на менторираното лице за подобрување на вештините и професионалниот развој;
- Развивање на лидерски вештини, комуникациски и вештини за градење меѓучовечки и професионални односи;
- Можност да се преиспитаат и да размислат за ефикасноста на сопствените практики;
- Зајакнување на меѓучовечките односи со колегите, како и зголемување на мрежата на соработници и
- Можноста за развој на својата професионална кариера

На организациско ниво, т.е. на ниво на институцијата, менторството како алатка за успешно управување со човечките ресурси, придонесува за:

- оптимизација на ресурсите во споделување на знаењето, (пренесување експертиза и вештини меѓу вработените);
- рационализација на трошоците;
- подобрување на меѓусекторската комуникација, креирање на подобра работна атмосфера и
- полесен пренос на знаењето меѓу институциите.

Менторството може да им помогне на вработените:

- ✎ кои се нови во организацијата или кои играат посебна улога за развој на компетенциите;
- ✎ за да развијат компетенции потребни за унапредување на повисоко работно место;
- ✎ за подобрување на вештините за раководење;и
- ✎ за стекнување стручни професионални вештини карактеристични за конкретно работно место како на пр. водење сметководство.

Менторството е со времетраење од три до шест месеци, во зависност од пројавената потреба.

ВИДОВИ НА МЕНТОРСТВО

Менторството може да биде **советодавно** или **практично**.

Советодавното менторство има за цел:

- ✎ развивање на општите работни компетенции на менторира- ниот административен службеник утврдени во Рамката на општи компетенции на административните службеници.

Советодавното менторство се остварува преку давање конкрет- ни совети за унапредување на реализацијата на работните цели и задачи или преку редовни консултации во врска со надмину- вањето на проблемите кои се јавуваат во тековното работење.

Практичното менторство има за цел:

- ✎ учење преку тн. „job shadowing” - ефикасен начин преку кој помладите или помалку искусните административни службе- ници ќе добијат можност да работат заедно со поискусни- те колеги заради нивно дополнително учење и развој. Исто така, целта е развивање на посебните работни компетенции на менторираниот административен службеник, утврдени во актот за систематизација на работните места, во однос на конкретните работни цели и задачи.

Разликата помеѓу советодавното и практичното менторство е тоа што практичното менторството дава можност за стекнување искуство во живо.

Најчесто се спроведуваат следните три типови на практично менторство:

- **Набљудување на работата „fly on the wall”** - подолготрајно набљудување на работата на менторот или краткотрајно набљудување на работата на менторот во извршување на конкретни работни задачи. Овој тип на набљудување може да вклучи голем број активности како што се: присуство на состаноци, набљудување на интеракции со странките, т.е. типично претставување на она што менторот го прави на дневна основа. Овој тип практично менторство се препорачува да има примена кога од вработениот се бара да стекне поголемо разбирање на работата на менторот. Менторот ќе обезбеди можност за кратки прашања и објаснувања, со цел вработениот подобро да ја искористи ваквата прилика.
- **Редовни брифинзи „burst interactions”** - добивање совети од менторот за конкретни активности со цел објаснување на очекувањата од активноста и сумирање на резултатите од работните задачи. Овој тип се препорачува за стекнување со знаење само за еден тип на конкретни активности во текот на определен временски период, при што пред и по секоја интеракција треба да се направи краток брифинг на кој ќе се објаснат очекувањата од активноста и ќе се сумираат резултатите од неа. Овој тип на набљудување обезбедува кратки временски фокусирани активности, а не пасивен тек на набљудување.
- **Споделување на работата „hands-on job sharing”** - практична работа во која менторираниот административен службеник под надзор на менторот спроведува дел од своите ра-

ботни задачи. Овој тип се препорачува како продолжување на набљудувачкиот модел, при што на вработениот му се дава можност да преземе некои од задачите и активностите. При тоа, вработениот треба да биде надгледуван од страна на менторот, за да се обезбеди дека таквата активност нема да биде на штета на квалитетот на работата.

Во зависност од тоа колку лица се вклучени, менторството може да биде и индивидуално (меѓу ментор и менториран), но и групно (меѓу ментор и повеќе менторирани лица). При групното менторство, менторот би имал улога на фацилитатор кој ќе подучува и советува, а менторираните за време на средбите освен од менторот би можеле многу да научат и од меѓусебните дискусии и размена на стекнатото искуство.

МЕНТОР

За да се оствари успешна менторска работа, ментор треба да биде некој кој има знаење и работно искуство од соодветната област, поседува добри комуникациски вештини, способен е да го пренесе наученото и да развива и одржува добри меѓучовечки односи. Дополнително една од битните работи за некој да биде ментор, покрај горенаведените е и желбата пред се да сака да биде ментор, да сака да помогне и да сака да ги пренесе знаењето, искуството и вештините на други. Менторот треба да биде мотивиран за свој континуиран професионален раст и развој, да демонстрира позитивен став кон работата и делува како позитивен пример на останатите. Во текот на менторирањето, битно е менторот да слуша внимателно, да е отворен за нови идеи и мислења, да знае да даде насоки и конструктивен “feedback”.

Согласно Законот за административни службеници, ментор може да биде секој административен службеник кој е распореден на работно место на повисоко ниво од административниот службеник кој е менториран и кој завршил обука за ментор.

Во текот на менторството, менторот му пренесува знаења, вештини и искуства на менторираниот административен службеник, покажува интерес за неговата работа и му дава совети. Во текот на менторството, менторираниот административен службеник извршува работи, работни задачи и активности договорени со менторот, во утврден рок, отворено дискутира со менторот за проблеми поврзани со работењето како и за други проблеми кои влијаат на неговата работа и однесување и ги следи советите на менторот.

КАКО ДА СЕ НАЈДЕ МЕНТОР?

Формално, во постапката за подобрување на ефектот на административниот службеник, непосредно претпоставениот раководител определува ментор за одреден административен службеник, кога има потреба од тоа.

Неформално менторство е кога одреден вработен во текот на работењето директно му се обраќа на некој колега кој е поискусен вработен (административен службеник кој е распореден на работно место на повисоко ниво од него и кој завршил обука за ментор) со цел да добие совети од областа на работењето, насоки за решавање на одредени дилеми, совети за развивање на одредени вештини и сл.

Препорачливо е организациониот облик за управување со човечки ресурси да води список на ментори и да ги советува вработените во институцијата кои имаат потреба од ментор за тоа кој би можел да биде соодветен за оваа улога.

НАЈВАЖНИ АЛАТКИ ЗА МЕНТОРОТ

- ✎ Отворени прашања: поставувајте прашања кои почнуваат со „што“, „како“, „кога“, „каде“, и „зошто“;
- ✎ Проверка на разбирањето: повторете го пред менторираниот она што сте го чуле за да проверите дали целосно сте сфатиле;
- ✎ Активно слушање: одржувајте контакт со очи, климајте со главата за да покажете дека слушате, и ако е соодветно, насмевет се за да го охрабрите менторираниот и да го изградите односот;
- ✎ Развивање емпатија: користете дел од јазикот на менторираниот кога го повторувате она што сте го слушнале. На пример. „Рече дека тоа беше многу тежок период за тебе“;
- ✎ Предизвик:откако ќе изградите доверба, понудете умерен предизвик за да му помогнете на менторираниот да ја преиспита својата перспектива и да ги прошири своите размислувања и
- ✎ Договорете се за активностите: помогнете му на менторираниот да одреди што би можело да направи и развијте акциски план.

ШТО СЕ ОЧЕКУВА ОД МЕНТОРОТ

- Да го охрабрува, стимулира и поддржува менторираниот;
- На најсоодветен начин да го пренесе своето знаење, вештини и искуство;
- Да биде позитивен пример , да насочува, помага и да овозможи менторираниот самостојно да ги бизвршува работните задачи или да се стекне со потребните компетенции како и да направи проценка за напредокот кај истиот;
- Да покаже интерес за работата на менторираното лице, да разговара со него, да дава совети и упатства;
- Да одржува менторски состаноци во времето кое заеднички го договориле со менторираното лице;
- Да биде достапен колку што е можно за лицето кое го менторира и да му ја даде потребната поддршка;
- Да се фокусира на подобрување на вештините и знаењата на лицето кое го менторира и кон зголемување на неговата самодоверба.

МЕНТОРИРАН

Менториран може да биде административен службеник кој:

- ✎ е нововработен во институцијата;
- ✎ е распореден на друго работно место, за кое треба да развива одредени компетенции за работното место;
- ✎ е унапреден на повисоко работно место и кој има потреба да развива поспецифични и/или раководни компетенции;
- ✎ треба да развива посебни, професионални вештини;
- ✎ треба да го подобри слабиот ефект во работењето.

Менторираниот максимално посветено учествува во процесот на менторството, завршува работи и работни задачи или активности договорени со менторот во утврдениот рок, отворено дискутира со менторот за проблеми поврзани со извршувањето на работата и на работните задачи, како и за други проблеми кои влијаат врз работата и работните задачи, покажува интерес за работата и задачите кои се предмет на менторството, истакнува потреби и интереси за менторството, навремено доаѓа на закажаните менторски состаноци, го известува менторот ако не може да дојде на состанокот, да учествува на обуката, или ако не ја завршил дадената работа.

Работата и заложбите на менторираниот во менторската работа, се негова предност во постапката на управување со ефектот.

ШТО СЕ ОЧЕКУВА ОД МЕНТОРИРАНИОТ

- ✎ посветено да учествува во процесот на менторство;
- ✎ да ги заврши сите задачи или активности што се договорени со менторот во дадениот временски рок;
- ✎ во разумен перриод пред одржување на менторскиот состанок да го извести менторот ако не може да учествува на обуката или на менторскиот состанок, или ако не ја завршил работата што му била претходно дадена;
- ✎ навреме да доаѓа на состаноци и да не дозволи времето на менторот да е залудно потрошено поради неговото непреземање активности;
- ✎ да биде подготвен отворено да дискутира за проблеми поврзани со работата и за други проблеми што влијаат врз неговата работа;
- ✎ да се интересира и да дискутира за работата;
- ✎ да ги истакне своите потреби и интереси.

СОРАБОТКА МЕЃУ МЕНТОР И МЕНТОРИРАН

Менторот во соработка со менторираниот подготвува индивидуална Програма за менторство во која се дефинирани целите кои треба да бидат постигнати со менторството, како и компетенциите кои треба да се стекнат.

Менторот и менторираниот административен службеник по завршувањето на менторството подготвуваат изјави за завршено менторство, при што прават проценка на реализацијата на целите на менторството (Прилог 1 - Изјава на менторот и Прилог 2 – Изјава на менторираниот). Изјавите се доставуваат до организационата единица за управување со човечки ресурси во институцијата во која е вработен менторираниот административен службеник, односно до административен службеникот кој ги врши работите на организационата единица за управување со човечки ресурси во институции со помалку од 30 вработени.

Врз основа на изјавите, институцијата до која се доставени изјавите, на барање на менторот и/или менторираниот административен службеник, им издава потврда за успешно реализирано менторство.

Потврдата за успешно реализирано менторство се користи во постапката за унапредување на административен службеник.

Менторството, како и секоја друга релација, функционира најдобро кога соработка меѓу менторот и менторираниот е позитивна.

Добриот менторски систем им овозможува на менторот и менторираниот да се повлечат од овој однос доколку не се задоволни од начинот на кој функционира тој однос.

ФАЗИ НА МЕНТОРСТВОТО

Подолу е прикажан едноставен модел на менторство, кој се состои од три фази: истражување, ново разбирање и планирање на активности.

Во секоја фаза постојат обврски, како за менторот, така и за менторираниот.

3-фазен модел на процесот на менторирање

Во менторството се можни повеќе пристапи. Кој и да се одбере, најголема ефективност за менторот ќе се постигне, доколку менторството се спроведува врз основа на добро промислена, солидна и флексибилна рамка.



Подолу е поместен 3-фазен модел менторство.¹

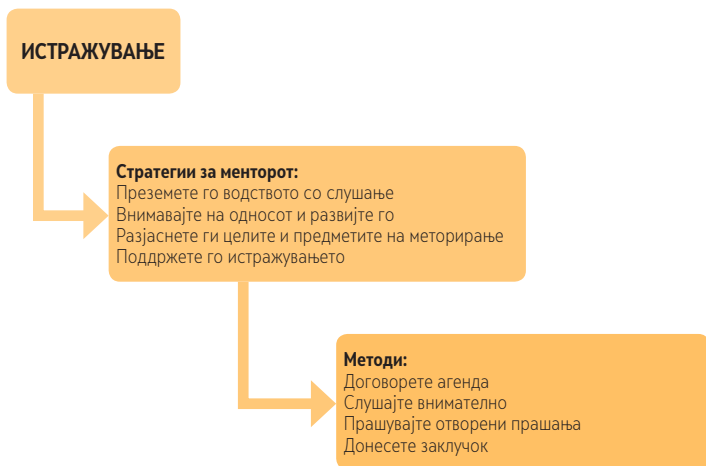
- Прва фаза.....Истражување
- Втора фаза.....Ново разбирање
- Трета фаза.....Планирање на активности

Моделот може да се користи :

- при размислувањето за тоа што сè вклучува менторството;
- за да се оцени работата на менторот;
- како распоред за состаноци– да се работи во фази;
- како мапа на процесот на менторирање – да се види кои основи се покриени и на што треба дополнително да се обрне внимание;
- за одвреме-навреме да се ревидира односот ментор-менториран, како што менторираниот се доближува до постигнување на целите идентификувани на почетокот на менторството;
- за да се подобри меѓусебното разбирање на менторството и
- за да се развие способност на менторираниот самиот да го користи овој модел.

¹ Прилагодено сџорепег Egan, G. *The Skilled Helper*, Wadsworth Publishing

Прва фаза: ИСТРАЖУВАЊЕ



За да се остварат максимални придобивки од Првата фаза, менторот би требало да ги има предвид следниве препораки:

- Преземете водството во создавање блиски врски со менторираниот и создавајте атмосфера која поттикнува истражување;
- Покаже посветеност кон менторираниот, процесот на менторирање и односот при менторирање;
- Дајте доволно време и трпение;

- ✎ Помогнете му на менторираниот да стигне до неговите/ нејзините одговори и
- ✎ Обидете се да одолеете на искушението да давате совети или да му кажува на менторираниот што да прави. Постојат случаи кога советот и насоката се од помош, но не за време на Првата фаза.

Можни прашања и коментари за време на Прва фаза:

1. „Може ли да започнеме со повторување на нашиот последен состанок?“
2. „За што сакате да зборуваме денес?“
3. „Ајде да го истражime овој проблем уште малку“
4. „Кажете ми за вашето искуство за...“
5. „Она што го разбрав дека го кажувате е... (парафразирање/ заклучок)... Дали ова изгледа добро?“
6. „Вие кажавте многу малку за, Но, изгледа како да е тоа клучно за проблемите кои ги дискутираме“

Колку долго трае Првата фаза?

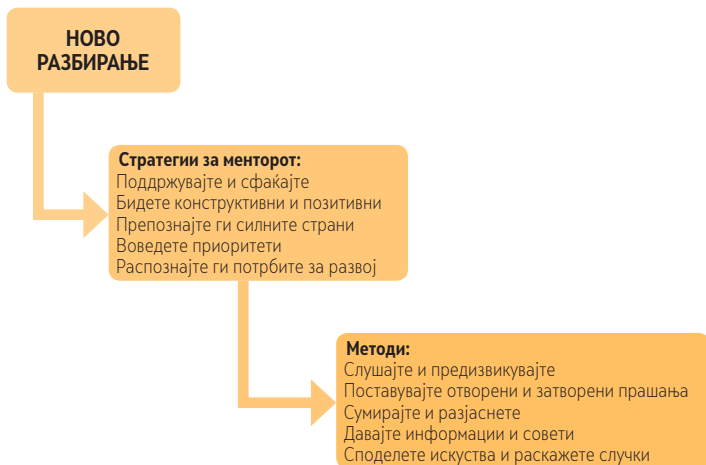
Ова е важно прашање, но нема прецизен одговор. Битно е да се размислува за тоа колку време имате да издвоите за да го оцените прогресот.

Исто така, времетраењето многу зависи од темата која се истражува:

- Ако е нешто значајно, поврзано со промени во личните и професионалните ставови и однесување, може да треба да истражувате неколку месеци или подолго.
- Ако е практична тема, поврзана со нови знаења или вештини, може да трае неколку минути или неколку часови.

Доколку, како ментор или менториран, имате чувство дека сте заглавени во рутина на бескрајно истражување без прогрес, време е да се разговара за меѓусебниот однос и соработката.

Втора фаза: НОВО РАЗБИРАЊЕ



Втората фаза е **пресвртна точка** во процесот на менторирање.

Новото разбирање може да се доживее на бројни начини, зависно од индивидуалниот пристап на менторираниот и важноста на проблемот.

- ✎ Бидете флексибилни, подготвени да одите напред (понекогаш и назад), конструктивно и усогласено со менторираниот.
- ✎ Новото разбирање често воведува и нова енергија – може да биде возбудиливо и инспиративно.
- ✎ Понудете охрабрување кога вашиот менториран ќе почне да ги гледа нештата различно. Прогресот може да биде брз, но сепак – не брзајте.
- ✎ Постигнувањето ново разбирање може да биде непријатно и да предизвика отпор кај менторираниот. Тогаш, прогресот може да биде бавен и непостојан. Ова може да наметне потреба за поголемо истражување, односно за враќање во Првата фаза.
- ✎ Доколку се појави отпор, дајте поддршка и покажете чувствителност со што ќе придонесете менториран да биде внимателен и способен да научи.
- ✎ Предизвикувајте позитивно. На пример, можете да ги согледате постигнувањата на менторираниот, позитивните квалитети и потенцијал како и да понудите конструктивен критицизам за моменталното однесување, ставови или перцепции кои можат да предизвикаат проблеми.

- Бидете трпеливи. Новото учење може да направи менторираниот да се чувствува ранлив, особено доколку ова вклучува препознавање дека старите начини на однесување ја имаат надживеано нивната корисност и има потреба за промена.
- Помогнете му на вашиот менториран да го консолидира неговото/нејзиното учење од Првата фаза. Еден начин да се направи ова е да се споделат ваши сопствени случки и искуства.
- Не споделувајте брзо, бидејќи на почеток новото учење може да биде крeвко. Постои ризик менторираниот да биде надвор од неговата сопствена агенда.
- Давајте „feedback“ и разјаснете што менторираниот научил, за да може да утврдите нови развојни потреби, стремежи и цели.

Можни прашања коментари за време на Втора фаза:

1. „Кои се вашите опции тука? Кои се можните последици од извршување на одредена опција?“
2. „Сега кога извршувањето на избраната опција делува остварливо, постојат корисни информации кои можам да ги споделам.“
3. „Што може да се научи од оваа ситуација? Кое е најважното нешто на кое треба да се работи, сега кога гледате поразлично на ситуацијата?“
4. „Покажавте вистинска посветеност на ситуацијата, но исто така постојат нешта кои сте ги направиле и за кои се каете. Дали тоа е фер коментар?“

5. „Начинот на кој разговарате сега ме потсетува на времето кога јас...“
6. „Добро сторено, тоа изгледа како чекор напред.“

Колку долго трае Втората фаза?

Постигнување ново разбирање е клучно за да се отпочне со следната фаза. Дејствувањето произлезено од слабо разбирање секогаш е погрешно! Затоа, оваа фаза не треба да биде избрзана, иако постигнувањето ново разбирање може да се случи доста спонтано и за време на дискусија.

Втората фаза може да трае со часови, денови, недели па дури и месеци за целосно да се сфати еден комплициран проблем.

Временската рамка зависи од искуството, природата и комплицираноста на проблемот и квалитетот на меѓусебниот однос и соработката на менторот и менторираниот.

Трета фаза: ПЛАНИРАЊЕ НА АКТИВНОСТИ

ПЛАНИРАЊЕ НА АКТИВНОСТИ

Стратегии за менторот:

Испитајте ги можностите за акција и последиците од нив
Ревидирајте го процесот на менторирање
Преговарајте за Акциониот план

Методи:

Поттикнувајте нови и креативни начини на размислување
Помогнете во носење на одлуки и решавање на проблеми
Согласете се со акционите планови
Следете го напредокот и оценете ги резултатите

Кога Првата и Втората фаза се целосно спроведени, доаѓа третата фаза.

Во Третата фаза вообичаено се применуваат познати развојни вештини или вештини за управување со човечки ресурси.

Планираното дејствување можат да се проследи до менторирањот кога менторот го знае исходот.

👉 Ретко давајте совети и насоки.

👉 Подобрете ја посветеноста за промена со поставување на цел.

- ✎ Грижете се за менторскиот однос, дискутирајте го развојот со својот менториран.
- ✎ Не очекувајте секој состанок да заврши со план за дејствување. Понекогаш дејствувањето ќе се повтори, и тоа ќе биде доволен развој.
- ✎ Потврдете го и прославете го успехот.

Можни коментари и прашања за време на Третата фаза:

„Сега кога се одлучивте да направите X, дали има нешто друго што треба прво да го направите?“

„Ајде да ги погледнеме добрите и лошите страни од оваа опција.“

„Како можам да ти помогнам да го направиш ова?“

„Ајде да поминеме некое време зборувајќи за самото менторирање, бидејќи се согласивме повторно да го разгледаме после одредено време.“

Колку долго трае Третата фаза?

Важна точка овде е дека може да биде многу примамливо да се избрза со активностите. Ова вообичаено е така кога постои работа под притисок.

Квалитетот на дејствување е цврсто поврзан со квалитетот на првите две фази.

Понекогаш фазата на дејствување е веднаш, но во случајот на комплексни прашања околу ставови и однесувања, може да трае и со недели, месеци дури и години за целосно да се развие.

СТРУКТУРИРАНОСТ НА МЕНТОРСТВОТО

Менторство треба да има структура за да се обезбеди продуктивност. Подолу се наведени некои од прашањата кои треба да се разгледаат при започнување на менторскиот однос:

- ✎ Цели за менторот и менторираниот;
- ✎ Граници за дискусија/области кои нема да бидат вклучени;
- ✎ Форми на комуникација;
- ✎ Зачестеност, времетраење и локација на средбите;
- ✎ Механизми за евалуација и
- ✎ Правила за раскинување на менторството

РАЗВИВАЊЕ НА КОМПЕТЕНЦИИ

Вработените кои сакаат да ги унапредуваат своите кариери можат да го искористат менторството за да ги развијат компетенциите потребни за повисоко ниво.

Пред да започнат со спроведување на менторството, менторите треба да бидат запознаени со Рамката за општи компетенции, односно со компетенциите, нивоата и индикаторите.

Како прв чекор, треба да се истражат целите во поглед на кариерата на менторираниот и да се идентификуваат компетенциите кои треба да се развијат за да се достигнат тие цели.

Вториот чекор подразбира спроведување на анализа за празнините или на областите за подобрување. Тоа вклучува проверка со менторираниот за тоа колку неговите постојни перформанси се близу до стандардот за секој индикатор на посакуваната компетенција. За да се направи ова со доволна прецизност и точност, менторираниот можеби ќе треба да бара мислење и од други лица (непосредно претпоставен, вработени на пониско ниво, засегнати страни итн.).

Откако менторот и менторираниот ќе добијат јасна слика за областите во кои менторираниот има потреба за дополнителен развој, тие заеднички треба да поминат низ областите, со што му се помага на менторираниот подетално да го разбере посакуваното. Ова вообичаено се прави преку дискусија, но истовремено може да биде дополнето и со следење на работата на друго лице кое ја поседува таа вештина. Целта е да се обезбеди менторираниот добро да го разбере она однесување или вештина што тој/таа треба да го достигне.

Следниот чекор е да се идентификуваат активностите кои ќе му помогнат на менторираниот да го развие индикаторот/индикаторите за компетенциите. Решенијата треба да ги предводи менторираниот. Менторот може да дава сугестии. Типичните развојни активности вклучуваат: барање на можност да се практикува вештината и да се бара мислење за тоа; да се помине обука (преку интернет или во училиница); да се идентификуваат други лица кои добро ја спроведуваат конкретната вештина и да се набљудуваат во нивната работа, како и да се прашаат за мислење, евалуација, советување. Откако ќе се договорот овие активности, истите треба да се формализираат во акциски план.

Кога менторираниот го спроведува акцискиот план менторот треба да му обезбеди поддршка и охрабрување. Исто така, менторот треба да му помогне на менторираниот да размисли за тоа што го направил и колку добро го направил и да му помогне да го примени наученото. Истовремено, менторите би можеле повремено и кога тоа е соодветно, да им поставуваат предизвици на менторираните, за да се осигураат дека учењето е ефективно и видливо преку подобрени резултати на работното место. Во оваа смисла, непосредно претпоставените може да им помогнат на менторираните да го увидат влијанието и одразот врз подобрувањето на учинокот.

ЕТИЧКИ ПРИНЦИПИ ВО МЕНТОРСТВОТО

(Преземено од Кодексот на однесување на Европскиот совет за менторство и советување)

Менторите треба да работат согласно следните принципи:

- ✎ Менторите треба да бидат сигурни дека работат во рамки на ограничувањата на нивната улога кога се ментори на други лица. Тие треба да увидат кога се надминати тие граници и да го упатат менторираниот на соодветна алтернатива.
- ✎ Менторите треба да ја одржуваат доверливоста како што било договорено со менторираниот на почетокот од нивниот однос. Информациите треба да се даваат само со согласност на менторираниот.
- ✎ Тие треба да делуваат во рамките на законот и да не охрабруваат, помагаат или да се организираат со други лица, кои се вклучени во нечесно, незаконско, непрофесионално или дискриминирачко однесување.
- ✎ Менторите треба да одговорат на потребите за учење и развој на менторираниот.
- ✎ Тие не смеат да го експлоатираат менторираниот на каков било начин.
- ✎ Тие треба да сфатат дека професионалните обврски продолжуваат и по раскинувањето на менторството. Тие обврски го вклучуваат и следното:

- Одржување на договорената доверливост за сите информации поврзани со менторството;
- Избегнување на каква било експлоатација на поранешниот однос;
- Следење на договорената активност; и
- Сигурност дека сите забелешки и информации се чуваат безбедно или дека се уништени.

ПРИЛОГ 1

Врз основа на член 60 став (6) од Законот за административни службеници („Службен весник на Република Македонија” број 27/2014, 199/2014 и 48/2015) и член 2 став (6) од Правилникот за начинот на вршење на менторската работа и водењето на регистарот на ментори на административните службеници („Службен весник на РМ број 142/2014) ја давам следната

ИЗЈАВА

Како ментор ИЗЈАВУВАМ дека менторираниот

на работно место _____
(шифра и назив)

ВО _____
(Одделение)

ВО _____
(Сектор)

ВО _____
(Институција)

во периодот од _____ до _____, посветено учествуваше во процесот на менторство, ги заврши задачите и активностите договорени со менторираниот во дадениот временски рок, истакнувајќи ги своите потреби и интереси и УСПЕШНО ги реализира целите на менторската работа. Оваа изјава може да се користи како основ за издавање на потврда за успешно реализирано менторство.

Датум

Име и презиме на менторот

ПРИЛОГ 2

Врз основа на член 60 став (6) од Законот за административни службеници („Службен весник на Република Македонија” број 27/2014, 199/2014 и 48/2015) и член 2 став (6) од Правилникот за начинот на вршење на менторската работа и водењето на регистарот на ментори на административните службеници („Службен весник на РМ број 142/2014) ја давам следната

ИЗЈАВА

Јас _____
 на работно место _____ (шифра и назив)
 во _____ (Одделение)
 во _____ (Сектор)
 во _____ (Институција)
 како менториран ИЗЈАВУВАМ дека во периодот
 од _____ до _____, учествував во процесот на менторство, ги завршив задачите и активностите договорени со менторот во дадениот временски рок. Менторот _____
 на работно место _____ (шифра и назив)
 во _____ (Одделение)
 во _____ (Сектор)
 во _____ (Институција),
 на најсоодветен начин ги пренесе своите знаења, вештини и искуство. Оваа изјава може да се користи како основ за издавање на потврда за успешно реализирано менторство.

Датум

Име и презиме на менторираниот

ПРИЛОГ 3

ЗАПИСНИК ОД МЕНТОРСКИ СОСТАНОК

ИМЕ И ПРЕЗИМЕ НА МЕНТОРОТ:

(шифра, назив на работното место, Одделението, Сектор и Институтција)
и

ИМЕ И ПРЕЗИМЕ НА КАНДИДАТОТ ЗА АДМИНИСТРАТИВЕН СЛУЖБЕНИК

_____,
(шифра, назив на работното место, Одделението, Секторот и Институтција).

ДАТУМ:_____

ВРЕМЕ:_____

ТЕМИ/ПРАШАЊА ЗА КОИ БИЛО РАЗГОВАРАНО:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

ДОГОВОРЕНИ РАБОТНИ ЗАДАЧИ И АКТИВНОСТИ ШТО ТРЕБА ДА СЕ ПРЕЗЕМАТ ДО СЛЕДНИОТ СОСТАНОК:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

ДАТУМ НА ОДРЖУВАЊЕ НА СЛЕДНИОТ СОСТАНОК: _____

Потпис

Потпис

(ментор)

(менториран)

