



METODE DE FORMARE – COACHING, TUTELĂ, MENTORAT

TRAINING METHODS – COACHING, TUTORING, MENTORING

Conf.univ.dr. Sorina-Mihaela MARDAR*

Natura mereu schimbătoare a mediului de afaceri și a forței de muncă a determinat organizațiile să recunoască rolul tot mai important al formării profesionale continue și al dezvoltării. Multe companii recunosc că viabilitatea lor pe termen lung și capacitatea productivă se bazează pe calitatea resurselor umane angajate. Astfel, formarea profesională este văzută ca un element nodal nu doar pentru îmbunătățirea eficacității individuale, ci și pentru accentuarea eficienței organizaționale prin îndeplinirea unor diverse nevoi atât ale individului, cât și ale organizației.

The always changing business environment and workforce has determined the organizations to recognize the increasing importance of development and professional training. Many companies admit that their long-term competitiveness is based on the quality of their employees. Therefore, the professional training is seen as a key point to improving individual efficacy and, to emphasizing organizational efficiency through the needs it fulfils.

Cuvinte-cheie: metode de formare; coaching; tutelă; mentorat.

Keywords: training methods; coaching; tutoring; mentoring.

Data fiind nevoia de forță de muncă adaptabilă și flexibilă, organizațiile au început să identifice competențele-cheie pe care vor să le stabilească și să le dezvolte pentru a crește eficacitatea organizațională.

Competența este alcătuită din caracteristicile, abilitățile și *know-how-ul* angajaților unei organizații. O modalitate de a identifica competențele o reprezintă derivarea lor din viziunea și valorile companiei.

De exemplu, Intel a identificat șase valori care formează baza competențelor pe care fiecare angajat trebuie să se străduiască să le achiziționeze, demonstreze și îmbunătățească:

- asumarea riscului;
- accentul pus pe calitate prin obiective provocatoare și învățare continuă;
- deținerea disciplinei necesare pentru planificare, îndeplinirea angajamentelor și conducerea afacerilor cu integritate;
- servirea clienților prin comunicarea așteptărilor și oferirea de produse competitive;
- orientarea spre rezultate prin asumarea responsabilității;

• încercarea de a munci ca o echipă și de a arăta respect unul față de altul.

O altă modalitate de a identifica competențele este realizarea unei analize a caracteristicilor deținute și utilizate de către angajații cei mai buni.

Prin utilizarea metodelor formale de instruire, dobândim o viziune mai largă asupra învățării și dezvoltării. Așa cum susțin Baldwin și Magjuka¹, instruirea nu este un eveniment izolat, ci un episod care are loc printre alte oportunități de învățare experimentate de membri organizației. Astfel, dezvoltarea indivizilor în organizații trebuie să se centreze pe o abordare integrată care include multiple evenimente de învățare, realizate cu diverse metode și care se produc de-a lungul timpului. Ca o completare la metodele tradiționale de instruire, organizațiile creează în mod activ experiențe structurate de învățare. De exemplu, o organizație ar putea stabili un proces structurat prin care unui nou lider îi este oferit un post extrem de provocator sub îndrumarea unui mentor. Această abordare structurată a învățării vine în contrast cu învățarea informală, ce are loc în fiecare zi în organizații, prin relațiile stabilite între membri și prin socializarea nou-veniților.

* *Universitatea Națională de Apărare „Carol I”*
e-mail: sorinamardar@gmail.com



Abordarea nestructurată are loc fără implicarea activă a organizației în proiectarea, direcționarea și evaluarea evenimentelor și are un început și un sfârșit greu de definit.

Indivizii, de-a lungul carierei lor, iau cunoștință de o varietate de programe de instruire și experiențe de învățare. După Schein², cariera poate fi studiată ca o serie de „mișcări” pe trei axe diferite:

- verticală, prin avansarea în ierarhia unei ocupații sau a unei organizații;
- laterală, prin avansarea în diferite subdomenii ale unei ocupații sau grup funcțional;
- avansarea spre centre de influență și de conducere în ocupație sau organizație.

Din perspectiva angajatului, experiențele de instruire și dezvoltare pot avea un impact puternic asupra posibilelor tipuri de mișcări în carieră și asupra modului liniștit și eficient în care sunt realizate aceste mișcări. De aceea, indivizii recunosc faptul că abilitățile și cunoștințele lor trebuie să fie în mod continuu înnoite pentru a rămâne la curent cu cerințele postului pe care îl ocupă și pentru a se pregăti în vederea viitoarelor oportunități, în corelație cu standardele ocupaționale.

Din perspectiva organizației, dezvoltarea permanentă a angajaților este o componentă necesară în îmbunătățirea calității, pentru a face față provocărilor competiției globale, pentru a utiliza noile tehnologii în producerea de produse și servicii.

Formatorul profesionist știe că atunci când vine vorba despre transmiterea mesajului către cursant, nu există o soluție universal valabilă. În loc să se lase sedus de ceea ce este „ultimul răcnet” în materie de tehnici de predare sau să se limiteze doar la vechile și mult încercate metode clasice, este bine ca trainerul să știe că are la dispoziție o diversitate de opțiuni și – mai important – să afle când să le folosească pe fiecare și cât de mult.

Atunci când vorbim despre metode de instruire, spune G. A. Cole³, ne referim în primul rând la mijloacele prin care intenționăm să comunicăm cursanților informații, idei, deprinderi, atitudini și sentimente. Prin urmare, metodele reprezintă un element crucial pentru reușita instructorului. În general, vom vedea că metodele se clasifică după raportarea la contextul profesional efectiv: instruire „cu scoatere din producție” sau „în exterior” (*off-the-job*) și instruire „pe post” (*on-the-job*), adică în cadrul activităților normale la locul de muncă. Acest capitol prezintă o serie de metode de instruire, mai rar exemplificate în literatura de specialitate,

discutând avantajele și dezavantajele pentru fiecare și oferind un cadru conceptual în care se poate evalua fiecare opțiune, raportat la cerințele unei situații anume.

Atunci când instruirea are loc în mediul de muncă normal, accentul se pune pe dobândirea de cunoștințe specifice, cu grad înalt de particularitate, aplicabile în cadrul unei situații reale din organizație.

„Instruirea pe post reprezintă un ansamblu de metode folosite pentru activitățile curente manuale și anumite posturi funcționărești, în cadrul cărora angajații asimilează sistematic instrucțiuni de rutină cu privire la procesele-cheie de muncă, predate de un instructor calificat”⁴.

Instruirea la locul de muncă este întotdeauna legată de un proces de învățare informal și, cel mai adesea, ascuns, adică „a învăța prin a face” (*learning by doing*). Totuși, accentul inițial cade pe procesul învățării intenționale și care nu este în mod necesar restricționată la învățarea la locul de muncă.

Metodele tradiționale utilizate în clasă ar trebui să fie înlocuite de alte concepte, chiar dacă prelegerea tradițională pare a fi potrivită pentru anumite subiecte. În anumite cazuri, utilizarea computerului, ca instrument de lucru, dar și de instruire, poate reprezenta un suport de învățare multimedia; colegii sau managerii pot juca rolul de trainer sau coach.

Tutela profesională, coaching-ul și mentoratul reprezintă forme înrudite de instruire managerială, în cadrul cărora managerul, prin discuții directe și activitate dirijată, ajută un coleg de muncă să învețe cum se rezolvă o problemă sau cum se execută mai bine o sarcină.

Tutela profesională

Această metodă plasează supervisorul și subordonatul într-o relație în care primul acționează ca tutore pentru cel de-al doilea. Această abordare poate ridica două potențiale probleme:

- activitatea de tutoriat se desfășoară sporadic;
- se subînțelege că supervisorul îi oferă feedback subordonatului referitor la abilitățile dobândite și la modul de îmbunătățire a performanței, dar acest lucru nu se întâmplă întotdeauna.

Coaching-ul

Dacă instruirea formală este o sursă bună de achiziție de cunoștințe și abilități, organizațiile care



urmăresc performanța pun din ce în ce mai mult accentul pe învățare informală și pe experiențe individuale.

Astfel, tutela profesională, coaching-ul și mentoratul sunt metode folosite tot mai mult pentru a-i ajuta pe angajați să identifice nevoile de învățare (scopul fiind îmbunătățirea performanței) și să-și planifice cariera.

- Contract – A realiza un contract;
- Observe – A observa;
- Assess – A aprecia;
- Constructively challenge – A provoca constructiv;
- Handle resistance – A înlătura rezistența.

Pentru început, consultantul de training și toți cei implicați în proces realizează un contract sau o înțelegere, astfel încât cu toții să cadă de acord asupra obiectivelor, asupra sarcinilor fiecăruia și asupra felului în care va fi evaluat succesul.

Apoi consultantul observă și apreciază cunoștințele și abilitățile persoanei ce va fi consiliată încercând să identifice punctele tari și ariile unde este nevoie de îmbunătățire. Acestea vor constitui baza planului de acțiune.

În etapa următoare, consultantul provoacă persoana observată într-un mod constructiv, astfel încât aceasta să înțeleagă care sunt punctele-cheie ale planului de acțiune și să fie pregătită să le analizeze.

În cele din urmă, consultantul va trebui să înlătore rezistența angajatului la schimbarea comportamentului sau la discrepanțele ce apar între autoevaluarea persoanei și feedbackul primit de la ceilalți.

Realizarea contractului

În coaching, cheia unei intervenții de succes începe cu realizarea contractului. Acesta seamănă cu un contract legal, realizat în scris. Dacă este bine redactat, ajută la clarificarea scopurilor, abordărilor și a rezultatelor; toate părțile implicate știu ce se așteaptă de la ele, iar în felul acesta este eliberată orice anxietate, rezistență sau mânie.

Printre primele acțiuni se află identificarea clientului, a altor părți implicate (managerul clientului), a nevoilor și dorințelor fiecăruia, inclusiv ale consultantului (care are propriile opinii referitoare la condițiile necesare a fi îndeplinite pentru a obține un rezultat bun).

Responsabilitatea consultantului este și să se asigure că toată lumea înțelege și este de acord cu termenii contractului. Dacă el are vreo îndoială, este

mai bine să o ia de la capăt – riscând să plictisească pe toată lumea – decât să speră că până la urmă vor înțelege și vor cădea de acord. Consultantul trebuie să-i ajute pe cei implicați să identifice aspectele relevante și să se asigure că aceștia le-au discutat și au căzut de acord asupra lor. Indiferent de claritatea contractului, oamenii își pot aminti lucrurile într-un mod diferit sau pot încerca să le schimbe.

Iată ce informații ar trebui să conțină, punctual, un contract de coaching:

- cine este clientul? Persoana care va fi instruită prin coaching, sau, poate, managerul persoanei? Sau departamentul de resurse umane? Sau altcineva?
- definiția, parametri și scopul proiectului de coaching;
- scopul și rezultatele vizate;
- implicarea altor părți, dacă e cazul;
- cine realizează intervenția și cine este responsabil pentru activitățile prevăzute în planul de acțiune;
- cum va fi comunicat clientului faptul că are nevoie de coaching;
- cine va primi feedback;
- cum și în ce măsură va fi realizat feedbackul;
- cum va fi monitorizată și evaluată intervenția de coaching;
- care va fi sprijinul acordat clientului după încheierea sesiunii de coaching;
- cum vor fi transpuse rezultatele într-un plan individualizat de dezvoltare;
- cum vor fi utilizate toate datele, informațiile și rezultatele, pentru a fi integrate în procesul de planificare.

Observarea și aprecierea

Odată ce contractul a fost realizat, procesul de coaching poate avansa spre faza de proiectare și de implementare. Scopul este să observi clientul și să-i apreciezi punctele forte și pe cele unde este nevoie să se intervină. Consultantul trebuie să proiecteze o abordare comprehensivă pentru observarea și aprecierea competențelor vizate. Ariile de competență cel mai des evaluate includ:

- comunicarea – ascultarea, managementul ședințelor, prezentările;
- abilitățile interpersonale – negocierea, managementul conflictelor;
- abilitățile manageriale – delegarea, dezvoltarea de echipe, managementul performanțelor;
- rezolvarea de probleme și luarea deciziilor – planificarea strategică și pe termen lung;



• automanagement – managementul stresului, dezvoltarea carierei.

Mai întâi se identifică competențele relevante și apoi se selectează metodele prin care vor fi măsurate. Există o mare varietate de instrumente: exerciții de comportament, jocuri de rol, simulări, exerciții de grup fără lider, interviuri situaționale.

Analiza postului poate ajuta la identificarea competențelor cheie necesare pentru performanța viitoare.

Când alegem metoda prin care vom măsura competențele trebuie să ținem seama de:

- competențele critice vizate;
- metodele folosite pentru a măsura competențele identificate;
- cine va oferi date despre competențele-cheie (colegi, subordonați, șefi, clienți);
- contextul în care se colectează datele, astfel încât să avem cele mai „curate” rezultate;
- cine va primi feedback;
- până la ce punct confidențialitatea va fi menținută în timpul feedbackului și cum ne vom asigura de acest lucru;
- cum vor fi puse cap la cap rezultatele pentru a oferi maximum de claritate asupra punctelor tari și nevoilor de dezvoltare ale clientului.

Provocare constructivă

Al treilea pas în procesul de coaching implică provocarea clientului într-un mod constructiv, dar nu critic, folosind observația obținută prin observare și apreciere. Informația trebuie sumarizată și prezentată clientului într-o asemenea manieră încât să îl facă să o accepte fără a deveni defensiv (se realizează prin feedback oral sau scris). Întrebările la care se răspunde sunt:

- cum să prezinți feedback astfel încât să facilitezi acceptarea și înțelegerea informației de către client;
- cum să echilibrezi confruntarea cu susținerea;
- cum să împărtășești feedbackul cu managerul clientului sau alte persoane implicate, astfel încât acesta să-și păstreze demnitatea și controlul;
- cum să oferi feedback unor persoane a căror autoevaluare este diferită de ceea ce a aflat consultantul (se subapreciază sau se supraapreciază).

A face față rezistenței

În aproape orice proces de coaching clientul va da dovadă de o anumită rezistență la schimbarea

prevăzută. Consultantul de training trebuie să fie pregătit să facă față furiei, frustrării și provocărilor ridicate de către client. El trebuie să știe:

- cum să identifice rezistența, fie ea fățișă sau subtilă;
- cum să facă față sentimentului defensiv, negării și mâniei clientului;
- cum să facă față anxietății și stimei de sine reduse ale clientului;
- cum să transforme coaching-ul într-un plan specific de acțiune care se referă la problemele clientului;
- cum să monitorizeze și să evalueze progresul clientului, referindu-se la planul de dezvoltare;
- ce proces de „urmărire” să utilizeze (consultanță și sprijin acordate clientului după încheierea programului de coaching);
- cum să diferențieze între rezistență și critica validă a procesului de coaching.

Esența coaching-ului este să îi ajute pe ceilalți să facă față feedbackului⁵. Astfel, consultantul însuși trebuie să fie receptiv la feedbackul oferit rolului său de *coach*.

Mentoratul

Angajații pot dobândi competențele necesare conducerii de la tutori sau mentori, al căror rol este să-i îndrume pe colegii cu mai puțină experiență. Conform dicționarului, un mentor este definit ca fiind „un sfătuitor, profesor sau antrenor... înțelept de încredere”. Un mentor este o persoană care ajută altă persoană să învețe ceva ce în alte condiții ar fi învățat mai prost, mai lent sau nu ar fi învățat deloc.

După Chip R. Bell⁶, termenul *mentor* provine din Odiseea lui Homer. Pe când Odiseu se pregătea să plece la Troia, și-a dat seama că îl lasă în urmă pe singurul său moștenitor – fiul lui, Telemachus, în vârstă de câțiva anișori. El angajează un prieten de familie, numit *Mentor*, pentru a fi tutorele lui Telemachus. *Mentor* era atât înțelept, cât și sensibil – două ingrediente principale ale instruirii.

Scopul procesului de mentorat este de a îmbunătăți abilitățile personale într-o manieră concentrată, efektivă și eficientă, astfel încât să se scurteze timpul necesar pentru a deveni productiv și pentru a se reduce abordarea de tip încercare și eroare, prea costisitoare în timp și alte resurse.

Aceste tipuri de programe de formare sunt utilizate pentru o varietate de probleme: socializarea noilor manageri, pregătirea liderilor



ce dovedesc potențial, dezvoltarea femeilor și a grupurilor minoritare în vederea ocupării pozițiilor de conducere, dezvoltarea continuă a managerilor de mijloc.

Un potențial mentor este un manager de la vârful organizației care se oferă voluntar ca, din timpul său, să acorde o parte importantă pentru îndrumarea anumitor subalterni. Înainte de a fi desemnați ca mentori, aceștia trebuie să facă dovada cunoștințelor și calităților de consilier care cred ei că vor fi importante în relația de mentorat. Cei mentorați sunt selecționați dintre angajații cu performanțe foarte bune, care urmează să fie promovați. Mentorații aleg trei potențiali mentori din lista voluntarilor. O comisie formată din manageri de linie, consilieri de resurse umane, desemnează câte un mentor fiecărui angajat mentorat. Comisia își bazează decizia pe preferințele angajatului, autoevaluarea mentorului și pe obiectivele de dezvoltare pe care angajatul și consilierul său le-au stabilit. Mai mult, comisia urmărește două reguli când realizează perechile:

- nu mai mult de doi angajați la un singur mentor;
- mentorul trebuie să fie din afara lanțului de comandă al angajatului.

Managerii de linie și șefii direcți ai angajaților implicați în proces sunt invitați la ședința inițială, pentru a înțelege mai bine procesul și pentru a se asigura participanților întregul sprijin. Ședința inițială prezintă procesul de mentorat, obiectivele acestuia, miturile referitoare la mentori, așteptările și grijile participanților. Întâlnirea este condusă de o echipă formată din manageri de linie, profesioniști din domeniul resurselor umane și administratorul de program. În prima fază, participanții la program sunt nesiguri de modul în care va decurge acesta. Ei nu cunosc rolul, ceea ce se așteaptă de la ei, nu știu cum vor începe discuțiile, despre ce anume vor discuta, astfel că prima întâlnire încearcă să lămurească aceste necunoscute.

Angajații ce vor fi mentorați participă la o ședință separată, unde sunt îndemnați să-și facă publice grijile și să încerce să creeze o relație între ei. Mulți dintre aceștia se întreabă dacă programul va avea ca rezultat o schimbare a locului de muncă; de aceea, în cadrul întâlnirii li se explică foarte clar că participarea la program nu implică în nici un fel și o promovare. Scopul este creșterea performanței în îndeplinirea sarcinilor.

Rolurile mentorului⁷

De obicei, mentorii îndeplinesc trei roluri pentru persoana protejată. Unul este de a crea un

mediu plăcut, în care persoana mentorată să se simtă confortabil vorbind despre probleme legate de muncă. Mentorul îl ajută pe individ să nu se descurajeze atunci când lucrurile nu merg bine și îi oferă sfaturi, învățându-l cum să se descurce în situații dificile. De asemenea, mentorii încearcă să dezvolte sentimentul competenței la angajați, prin încurajări, laude și recunoașterea succesului. Un al doilea rol al mentorului este de a fi orientat spre îmbunătățire. El oferă feedback protejatului și îi arată cum să învețe și să-și îmbunătățească performanța la locul de muncă. Al treilea rol este orientat spre carieră: mentorul îi încredințează protejatului sarcini provocatoare și îl face mai vizibil, mai cunoscut în fața managerilor de la vârful organizației. În acest fel, el îl ajută pe protejat să fie mai bine pregătit să facă față viitoarelor provocări generate de promovări și îndatoriri noi.

Mentorii buni știu cum învață adulții. Acționând din intuiție sau din ceea ce au învățat din cărți, de la cursuri sau de la alți mentori, cei mai buni recunosc că într-un proces de descoperire și introspecție ei, înainte de toate, facilitează și sunt catalizatori. Mentorilor le place să învețe, nu să predea. Ei, mai bine împărtășesc, decât să se fălească, sau dăruiesc, în loc să se laude.

Iată, în continuare, cum sunt grupate rolurile mentorului de către Adrienne H. Geiger-DuMond și Susan K. Boyle⁸:

1. Comunicator

- încurajează schimbul reciproc de informație;
- ascultă părerile angajatului, referitoare la carieră și încearcă să răspundă adecvat întrebărilor acestuia;
- stabilește un mediu deschis de interacțiune.

2. Consilier

- lucrează împreună cu angajatul pentru a găsi și înțelege care sunt abilitățile necesare drumului pe care acesta și l-a ales, care sunt valorile, interesele;
- ajută angajatul să evalueze oportunitățile în carieră, obstacolele ce pot apărea și să ia măsuri pentru evitarea lor;
- recomandă strategii adecvate pentru dezvoltarea carierei;
- ajută angajatul să planifice strategii de atingere a scopurilor personale;
- comunică progresul;
- recomandă oportunități de formare benefice angajatului;



• revizuieste în mod regulat planul de dezvoltare al angajatului.

3. Coach – antrenor

• ajută la clarificarea scopurilor legate de performanță și a nevoilor de dezvoltare;

• îl învață pe angajat diverse abilități manageriale și tehnice;

• îi arată angajatului ce comportamente trebuie îmbunătățite;

• clarifică și comunică scopurile și obiectivele organizației;

• devine un model profesional – conduce prin puterea exemplului.

4. Broker

• dezvoltă rețeaua de cunoștințe și contacte a angajatului;

• aduce laolaltă diferiți angajați care se pot ajuta reciproc.

5. Agent de referință

• identifică resursele ce îl pot ajuta pe angajat într-o anumită problemă;

• urmărește activitățile protejatului pentru a vedea dacă resursele recomandate au fost folosite.

6. Mediator

• intervine în numele angajatului, față de șefii de la vârful organizației, pentru a evidenția anumite probleme și eventuale soluții;

• îl trimite pe angajat să participe la activități importante în interiorul sau în afara organizației.

Trăsături ale parteneriatului mentor - angajat

Mentorii pot fi de ajutor în depășirea barierelor organizaționale, „deschizând” uși ale unor birouri altfel inaccesibile, și obținând pentru protejatul lor diverse indicii, folosite pentru a urca pe scara succesului. Toate aceste „favoruri” pot fi valoroase și importante. De asemenea, ele pot adăuga o componentă ciudată, comercială, unei relații, altfel, promițătoare. Cu toate că reciprocitatea poate fi benefică, există și riscul degenerării relațiilor. Aspectul „eu te-am ajutat, ajută-mă și tu” poate duce o persoană într-o relație gen „tabelă de marcaj”. Este perspectiva „îmi ești dator” dintr-o relație. Atunci când mentorii simt că protejații lor au nevoie de ei, au la îndemână pârghiile unei relații bazate pe dependență. Cu toate că multe parteneriate mentor-protejat încep cu un anumit grad de dependență, scopul este de a transforma relația în una de putere și de interdependență. O relație bazată pe dependență poate deveni o sursă

de resentimente pentru protejat și de falsă putere pentru mentor.

Instruirea eficientă este un parteneriat. Iată câteva **trăsături de bază ale parteneriatului**:

• *echilibrul*: un parteneriat educațional este o înțelegere echilibrată, bazată pe interdependență, interes și respect reciproc. Mentorii instruiesc cu franchețe și deschidere. Partenerii își recunosc deosebirile respectând, în același timp, obiectivele și necesitățile comune;

• *adevărul*: comunicarea este autentică, pură, caracterizată de cel mai înalt grad de moralitate și integritate. Învățarea începe cu sinceritatea și lipsa de ipocrizie a mentorului;

• *încrederea*: un parteneriat bazat pe încredere este unul în care greșeala e acceptată ca pas necesar în parcurgerea drumului de la novice la maestru;

• *bunăstarea*: marii traineri iubesc învățatura și sunt cei mai fericiți atunci când sunt în preajma ei. La fel cum mentorul dăruiește, protejatul împărtășește, iar relația începe să fie caracterizată de bunăstare;

• *pasiunea*: marile parteneriate mentor-protejat sunt pline de pasiune: ele sunt ghidate de mentori cu sentimente profunde și cu dorința de a le comunica. Mentorilor nu le place doar procesul învățării, ci și ceea ce protejatul poate deveni – și demonstrează acest devotament cu prisosință;

• *curajul*: preambulul învățaturii este riscant, e bunăvoința de a face un pas șovăitor fără a beneficia de siguranța perfecțiunii. Preambulul riscului este curajul.

În concluzie, cercetările au arătat că metoda mentoratului este eficientă în îmbunătățirea învățării și a performanței la locul de muncă. Astfel, Ostroff și Kozlowski⁹ au subliniat faptul că perechile mentor-nou angajat au condus la o mai rapidă socializare a celui din urmă. Tot în aceeași direcție, cercetătorii Chao, Walz și Gardner¹⁰ au concluzionat că angajații care au beneficiat de un mentor au dat dovadă de o mai mare satisfacție la locul de muncă, au fost mai bine socializați și au beneficiat de recompense bănești mai mari. Cercetările lor au mai evidențiat și faptul că relația informală de mentorat a condus la rezultate mai bune pentru protejat decât programul formal.

Calitatea relației de mentorat facilitează avansarea în carieră și satisfacția la locul de muncă. Mai mult, poate avea un impact pozitiv și asupra mentorilor care dobândesc noi abilități sau competențe din această experiență. Cu toate acestea,



modul specific în care mentorii ajută la dezvoltarea competențelor de lider a fost foarte puțin evidențiat de cercetări.

NOTE:

- 1 T. P. Baldwin, R. J. Magjuka, *Organizational context and training effectiveness*, NJ: LEA, 1997, p. 273.
- 2 E. Schein, *Career survival: strategic job/role planning*, Pfeiffer & Company, San Diego, 1995, p. 247.
- 3 G.A. Cole, *Managementul personalului*, Editura Codecs, București, 2000, p. 391.
- 4 G. A. Cole, *op.cit.*, p. 393.
- 5 Kenneth M. Nowack, Scott Wimer, *Coaching for Human Resources în Building High Performance*, editat de Linde Vander Karen, Bleich Elaine, PriceWaterhouseCoopers, 1998, p. 78.
- 6 Chip R. Bell, *Manageri și mentori*, Editura Curtea Veche, București, 2008, p. 32.
- 7 În Anexa 18 am prezentat „Scala mentorului” realizată de către Chip R. Bell și prezentată în lucrarea *Manageri și mentori*, Editura Curtea Veche, București, 2008, p. 54.
- 8 Adrienne H. Geiger-DuMond, Susan K. Boyle, *Mentoring: A Practitioner's Guide în Building High Performance* editat de Linde Vander Karen, Bleich Elaine, Price Waterhouse Coopers, 1998, p. 80.
- 9 C. Ostroff, S.W.J. Kozlowski, *The role of mentoring in the information-gathering preocesses of newcomers during early organizational socialization*, Journal of Vocational Behavior, no. 42, 1993, pp. 170-183.
- 10 G. T. Chao, P.M. Walz, P.D. Gardner, *Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with non-mentored counterparts*, Personnel Psychology, 1992, p. 45.

BIBLIOGRAFIE

- Baldwin T.P., Magjuka R.J., *Organizational context and training effectiveness*, New Jersey: LEA., 1997.
- Barner W. Robert, *The Right Tool for the Job*, în *Training and Development Journal*, July 1998.
- Caplan Janice, *Coaching for the future*, Chartered Institute of Personnel and Development House, London, 2003.
- Cardon Alain, *Coaching pentru echipele de directori*, Editura CODECS, București, 2003.

- Chao G.T., Walz P.M., Gardner P.D. *Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with non-mentored counterparts*, Personnel Psychology, 1992.
- Chip R. Bell, *Manageri și mentori*, Editura Curtea Veche, București, 2008.
- Eittington E. Julius, *The Winning Trainer*, Gulf Publishing Company, Houston, Texas, 1996.
- Hardingham Alison, *Designing training*, Chartered Institute of Personnel and Development House, London, 2003.
- Hardingham Alison, Brearley Mike, Moorhouse Adrian, Venter Brendan, *Coaching pentru un coach*, Editura CODECS, București, 2007.
- Morgan T., Costello M., *Trainer Task Inventory*, MSC/ITD, 1984.
- Nadler L., *The Variety of Training Roles*, în *Industrial & Commercial Training*, vol. 1, nr. 1, 1969.
- Ostroff C., Kozlowski S.W.J. *The role of mentoring in the information-gathering processes of newcomers during early organizational socialization*, Journal of Vocational Behavior, no. 42, 1993.
- Proud Arthur, *The new trainers toolkit*, Fenman Limited, 2002.
- Pigors Paul, Pigors, Faith *Learning through experience in leadership training*, Office Executive, October, 1955.
- Schein E., *Career survival: strategic job/role planning*, Pfeiffer & Company, San Diego, 1995.
- Woodcock C., *Management discovers long-term training*, The Guardian, 2 sept. 1991.
- Zeus Perry, Skiffington Suzanne, *The coaching at work toolkit. A complete guide to techniques and practices*, McGraw-Hill, Australia Pty Ltd., 2002.
- Management Development Casebook*, Training Guide TG 5-16, Office of Personnel, Veterans Administration, Washington D.C., 1958.
- The Blackwell encyclopedic dictionary of human resource management*, Malden, MA: Blackwell.