

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

ROLI

MENTORI DHE SPONSORI

Dy llojet e ndihmës te Kram-i, potenciale të larta të mentoruara por jo të promovuara, çfarë bën një sponsor që s'e bën mentori, çfarë gjejnë meta-analizat, mentorë të caktuar apo të zgjedhur, dhe një kartë për një marrëdhënie.



72%

e burrave me një mentor aktiv në 2008 ishin promovuar të paktën një herë deri në 2010; nga gratë, 65%.

IBARRA, CARTER & SILVA, 2010

BRENDA

TEMA KRYESORE

Dy lloje ndihme

FAQE 03

SHIFRAT

Të mentoruara, jo të promovuara

FAQE 04

MJETI I NUMRIT

Karta e mentorit dhe sponsorit

FAQE 08

NR. 72 · ROLI

Në këtë numër

Shumica e njerëzve që ngjiten në karrierë mund të përmendin dikë që i ndihmoi. Dy lloje ndihme ngatërrohen shpesh: mentori flet me ty për punën tënde, sponsori flet për ty aty ku merren vendimet. Ky numër i ndan të dyja dhe pyet sa vlen secila.

Kathy Kram përshkroi çfarë japin mentorët: ndihmë për karrierën, ku hyn edhe sponsorizimi, dhe mbështetje personale. Në një anketë të Catalyst me më shumë se 4.000 potenciale të larta, më shumë gra se burra kishin mentor, por më pak nga gratë e mentoruara u promovuan. Dy meta-analiza e lidhin mentorimin me karriera më të mira, por me efekte të vogla te paga dhe promovimi. Ata që e gjetën vetë mentorin ecën më mirë se ata që e morën të caktuar, dhe te programet formale bënë diferencë fjala në proces dhe një trajnim i mirë.

Stiven Janaqi REDAKTOR · STIVEN CATALYST

03 TEMA KRYESORE
Dy lloje ndihme

04 SHIFRAT
Të mentoruara, jo të promovuara

05 MODELI
Mentori dhe sponsori

06 ÇFARË THOTË KËRKIMI
Sa vlen mentorimi

07 SI MATET
I caktuar apo i zgjedhur

08 MJETI I NUMRIT
Karta e mentorit dhe sponsorit

09 BURIMET
Burimet dhe metoda

SI LEXOHEM KY NUMËR

Shifra

Çdo shifër ka burimin dhe vitin poshtë faqes së vet.

Leximi ynë

Ku flet redaksia dhe jo kërkimi, shkruhet qartë.

Praktika

Hapat dhe karta janë propozime për t'u provuar, jo rezultate kërkimi.

TEMA KRYESORE

Dy lloje ndihme

Kathy Kram studioi 18 çifte menaxherësh të rinj dhe të vjetër në marrëdhënie mentorimi, dhe te Mentoring at Work (1985) i ndau në dy grupe ato që bëjnë mentorët: ndihmë për karrierën dhe ndihmë për njeriun.

Funksionet e karrierës

Sponsorizimi

Ekspozimi dhe dukshmëria

Coaching-u

Mbrojtja

Detyrat sfiduese

Funksionet psikosociale

Shembulli

Pranimi dhe konfirmimi

Këshillimi

Miqësia

Njëzet e pesë vjet më vonë, Herminia Ibarra, Nancy Carter dhe Christine Silva takuan një menaxhere të lartë marketingu, së cilës i ishte caktuar një mentor i nivelit të lartë dhe që ishte ftuar në një program për potencialet e larta:

“Kisha 12 vjet këtu dhe s'kishte ndodhur asgjë. Tani po më mbysin me mentorim.”

LEXIMI YNË

Mentori flet me ty. Sponsor i flet për ty, në dhoma ku ti nuk je.

Burimet: Kathy E. Kram, Scott, Foresman, 1985 (përmes Kram & Isabella, 1985; Allen et al., 2004; Ibarra, Carter & Silva, 2010); Kathy E. Kram & Lynn A. Isabella, Academy of Management Journal 28(1), 1985; Herminia Ibarra, Nancy M. Carter & Christine Silva, Harvard Business Review, 2010 (përmes Full text in a reprint of the article hosted by BIO (bio.org))

Funksionet siç i rendisin Kram dhe Isabella (1985); 18 çiftet janë studimi i mëparshëm me intervista i Kram-it. Vetë librin nuk e pamë. Autorët e ndryshuan emrin e menaxheres.

SHIFRAT

Të mentoruara, jo të promovuara

Në 2008, Catalyst anketoj më shumë se 4.000 potenciale të larta që kishin mbaruar programe MBA të njohura në botë mes 1996 dhe 2007. Në 2010 e pyeti të njëjtin grup për promovimet që nga ajo kohë.

POTENCIALET E LARTA NË ANKETAT E CATALYST, 2008 DHE 2010

■ Burrat

■ Gratë

Kishin pasur të paktën një mentor



Mentori ishte CEO ose drejtues i lartë



Me mentor në 2008, të promovuar deri në 2010



Mentorët e grave ishin më pak të lartë, edhe duke llogaritur se gratë nisnin nga poste më të ulëta, dhe sa më i lartë mentori, aq më e shpejtë ngritja. Të dy grupet bënë po aq lëvizje horizontale, por burrat promovoheshin pas tyre. Deri në 2010, burrat kishin 15% më shumë promovime.

LEXIMI YNË

Më shumë këshilla nuk e mbyllën diferencën. Mungonte dikush i lartë që të garantonte për to.

Burimi: Herminia Ibarra, Nancy M. Carter & Christine Silva, Harvard Business Review, 2010 (përmes Full text in a reprint of the article hosted by BIO (bio.org))

Vetëdeklarime; rreshti i dytë dhe i tretë vlejnë për ata me mentor aktiv në 2008. Anketa tregon lidhje, jo shkaqe; mentorimi parashikonte promovimin për burrat, jo për gratë.

MODELI

Mentori dhe sponsori

Ibarra dhe bashkautoret e përkufizojnë sponsorizimin si marrëdhënie ku mentori shkon përtej feedback-ut dhe këshillave dhe e përdor ndikimin te drejtuesit e lartë për ta mbrojtur personin. Me termat e Kram-it, është një nga pesë funksionet e karrierës; autoret gjetën se ishte ai që u mungonte grave.

Mentorët

mund të jenë në çdo nivel

japin mbështetje, feedback dhe këshilla

shërbejnë si shembull

ndihmojnë të lexosh politikat e kompanisë

Sponsorët

janë të lartë dhe kanë ndikim

të njohin me drejtues të tjerë

e çojnë emrin tënd përpara për vende të lira

luftojnë për promovimin tënd

KATËR FAZAT E NJË MARRËDHËNIEJE MENTORIMI (KRAM)

01

Fillimi

02

Kultivimi

03

Ndarja

04

Ripërcaktimi

LEXIMI YNË

Sponsori të jep hua reputacionin e vet. Ai fitohet me atë që të kanë parë të bësh, jo me një titull që ke pasur dikur.

Burimet: Herminia Ibarra, Nancy M. Carter & Christine Silva, Harvard Business Review, 2010 (përmes Full text in a reprint of the article hosted by BIO (bio.org)); Kathy E. Kram & Lynn A. Isabella, Academy of Management Journal 28(1), 1985

Dy listat shkurtrojnë tabelën te Ibarra et al. (2010). Fazat ndjekin Kram-in (1983) siç i përmbledhin Kram dhe Isabella: te kultivimi ndihma është më e gjerë; pas ndarjes, shumë prej saj ndalon.

Më shumë te esaja

Të fillosh nga zero, pasi ke drejtuar njerëz dhe biznes

ÇFARË THOTË KËRKIMI

Sa vlen mentorimi

Tammy Allen dhe kolegët bashkuan studimet për atë që i sjell mentorimi personit që mentorohet. Përfitimet u konfirmuan, por efektet te paga dhe promovimi ishin të vogla.

KORRELACIONI ME SECILIN REZULTAT, R MESATAR I PESHUAR

■ Mentorimi i karrierës

■ Psikosocial

Promovimet

■ 0,10

■ 0,06

Paga

■ 0,08

■ 0,04

Kënaqësia me karrierën

■ 0,29

■ 0,25

Kënaqësia me mentorin

■ 0,37

■ 0,62

Në 2008, Lillian Eby dhe kolegët bashkuan 116 mostra nga mentorimi i të rinjve, në shkollë dhe në punë: shumë rezultate ishin më të mira, por efektet përgjithësisht të vogla.

LEXIMI YNË

Mbështetja i bën njerëzit ta duan mentorin. Paga dhe promovimi lëvizin, pak, me ndihmën për karrierën.

Burimet: Tammy D. Allen, Lillian T. Eby, Mark L. Poteet, Elizabeth Lentz & Lizzette Lima, *Journal of Applied Psychology* 89(1), 2004; Lillian T. Eby, Tammy D. Allen, Sarah C. Evans, Thomas Ng & David L. DuBois, *Journal of Vocational Behavior* 72(2), 2008

r shkon nga 0 (pa lidhje) te 1; Eby et al. i quajnë të vogla vlerat 0,10 deri 0,23. Kryesisht anketa në një moment: tregojnë lidhje, jo shkaqe.

SI MATET

I caktuar apo i zgjedhur

Belle Rose Ragins dhe John Cotton pyetën inxhinierë, punonjës socialë dhe gazetarë në SHBA për mentorët e tyre dhe numëruan promovimet në dhjetë vjet. Nga 1.162 të anketuar, 44% kishin mentor joformal, 9% mentor formal dhe 47% asnjë.

PROMOVIMET NË DHJETË VJET, MESATARISHT (1999)



Vetëm ata me mentor joformal u promovuan dukshëm më shumë, dhe fitonin më shumë, se njerëzit pa mentor; ata me mentor të caktuar nuk ndryshonin prej tyre. Te programet formale, Allen, Eby dhe Lentz (2006) gjetën dy tipare të lidhura me mentorim më të mirë: të kesh fjalë në proces, dhe trajnim që vlerësohet i mirë.

LEXIMI YNË

Një program mund ta organizojë takimin. Nuk mund ta organizojë interesin e sponsorit për ty; ai duhet fituar.

Burimet: Belle Rose Ragins & John L. Cotton, *Journal of Applied Psychology* 84(4), 1999; Tammy D. Allen, Lillian T. Eby & Elizabeth Lentz, *Journal of Applied Psychology* 91(3), 2006 (përmes Abstract at USF Digital Commons)

Një promovim numërohej me të paktën dy nga këto: rritje e ndjeshme page, përgjegjësi më e gjerë, nivel më i lartë, e drejtë për bonuse. Autorët paralajmërojnë për përzgjedhje: ata që e gjejnë vetë mentorin mund të jenë më të fortë që në fillim.

MJETI I NUMRIT

Karta e mentorit dhe sponsorit

Një kartë për çdo marrëdhënie. Shëno cilën ndihmë po kërkon, këshillë apo një fjalë në dhomën e duhur, dhe kur do të kontrollosh nëse erdhi. Kur një emër çohet përpara, CV-ja duhet të jetë gati.

01 Qëllimi një: një aftësi, një rol, një lëvizje brenda vitit

02 Çfarë jep mentori këshilla, feedback, shembull: cilin, dhe për çfarë

03 Çfarë rrezikon sponsor emri i kujt, para kujt, dhe çfarë të ka parë të bësh

04 Mundësia e radhës një rol, një projekt ose një takim, dhe kush vendos

05 Sa shpesh kur takoheni, dhe kush e kërkon takimin

06 Data e rishikimit çfarë u hap, dhe a vazhdoni, ndryshoni apo e mbyllni

Burimet: Herminia Ibarra, Nancy M. Carter & Christine Silva, Harvard Business Review, 2010 (përmes Full text in a reprint of the article hosted by BIO (bio.org)); Kathy E. Kram & Lynn A. Isabella, Academy of Management Journal 28(1), 1985; Tammy D. Allen, Lillian T. Eby & Elizabeth Lentz, Journal of Applied Psychology 91(3), 2006 (përmes Abstract at USF Digital Commons)

Praktikë e propozuar nga redaksia, sipas roleve të mentorit dhe sponsorit të Ibarra et al. (2010), fazave të Kram-it dhe fjalës në proces që Allen, Eby dhe Lentz (2006) gjetën se kishte rëndësi.

Hape mjetin: Krijuesi i CV-së

stivencatalyst.com/sq/tools/cv-builder/

BURIMET DHE METODA

Çdo shifër ka një burim.

Shifrat e këtij numri vijnë nga burimet më poshtë. Viti tregon sa e re është secila.

Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life

Kathy E. Kram, Scott, Foresman, 1985 ·
përmes Kram & Isabella, 1985; Allen et al.,
2004; Ibarra, Carter & Silva, 2010

Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development

Kathy E. Kram & Lynn A. Isabella, Academy of
Management Journal 28(1), 1985
<https://doi.org/10.5465/256064>

Why Men Still Get More Promotions Than Women

Herminia Ibarra, Nancy M. Carter & Christine
Silva, Harvard Business Review, 2010 · përmes
Full text in a reprint of the article hosted by
BIO (bio.org)

<https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>

Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis

Tammy D. Allen, Lillian T. Eby, Mark L. Poteet,
Elizabeth Lentz & Lizzette Lima, Journal of
Applied Psychology 89(1), 2004
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>

Does Mentoring Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis Comparing Mentored and Non-Mentored Individuals

Lillian T. Eby, Tammy D. Allen, Sarah C. Evans,
Thomas Ng & David L. DuBois, Journal of
Vocational Behavior 72(2), 2008
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>

Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships

Belle Rose Ragins & John L. Cotton, Journal of
Applied Psychology 84(4), 1999
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.529>

Mentorship Behaviors and Mentorship Quality Associated With Formal Mentoring Programs: Closing the Gap Between Research and Practice

Tammy D. Allen, Lillian T. Eby & Elizabeth
Lentz, Journal of Applied Psychology 91(3),
2006 · përmes Abstract at UISE Digital

METODA EDITORIALE

Çdo shifër u kontrollua për vitin, botuesin dhe çfarë mat saktësisht. Kur faqja e botuesit nuk hapej, shifra u kontrollua te përmbledhje të pavarura dhe shënohet me “përmes”. Interpretimi i redaksisë shënohet “Leximi ynë”. Shifrat që nuk u konfirmuan nuk janë në numër.



MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

Çdo numër, një pyetje e menaxhimit, e kontrolluar me kërkimet më të mira.

TË GJITHË NUMRAT

stivencatalyst.com/sq/magazine/management-review.html