

Андрей Донских



Matrix - Mentor

Как с помощью игры разработать и внедрить систему наставничества

Практическое пособие
для игротехников и HR-специалистов

Андрей Донских

**MatriX – Mentor. Как с помощью
игры разработать и внедрить
систему наставничества.
Практическое пособие для
игротехников и HR-специалистов**

«Издательские решения»

Донских А.

MatriX – Mentor. Как с помощью игры разработать и внедрить систему наставничества. Практическое пособие для игротехников и HR-специалистов / А. Донских — «Издательские решения»,

В книге описана игровая механика авторской деловой игры Matrix — Mentor и рассмотрены примеры разработки и внедрения системы наставничества в российских компаниях. Это отличное практическое пособие для игротехников и HR-специалистов.

© Донских А.
© Издательские решения

Содержание

Об авторе	6
Рецензии	7
Вступление	11
Глава 1. Наставничество как система	13
Наставничество – хорошо забытое старое	13
Современный взгляд на наставничество	14
Наставничество полезно всем	18
Польза для подопечных	19
Конец ознакомительного фрагмента.	21

**MatriX – Mentor. Как с помощью
игры разработать и внедрить
систему наставничества
Практическое пособие для
игротехников и HR-специалистов
Андрей Донских**

© Андрей Донских, 2016

ISBN 978-5-4483-1168-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Об авторе



Бизнес-консультант, эксперт по креативному менеджменту, игротехник MatriX, фасилитатор, автор книг.

Профессиональный опыт более 21 года.

Официальный сайт – <http://donskih.ru/>

Электронная почта – andrey@donskih.ru по вопросам проведения стратегических сессий, тренингов, деловых игр и реализации консалтинговых проектов

Рецензии

Читаю книгу Андрея Донских «MatriX Mentor. Как с помощью игры разработать и внедрить систему наставничества» и вспоминаю собственный опыт. Моя рабочая деятельность всегда была связана с дизайном и рекламой, где наставничество более важно, чем базовое образование. Особенно сейчас, во время изменения стандартов образования, что не может не сказаться на рынке труда.

Как внутри компании одной компании объединить людей разных поколений, взглядов, ценностей? Притом, чтобы всем участникам этого объединения процесс был и понятен и нагляден? Как консолидировать различный опыт и передать его новому сотруднику? Новому – ладно, а если необходимо обучить сотрудника со стажем? Не говоря уже о Клиентах, большинство из которых очно также необходимо обучать.

Я уверен, что и книга и сама методика «MatriX Mentor» станут самостоятельными наставниками, к которым можно обращаться за помощью, и HR-менеджерам, и руководителям служб персонала, и владельцам бизнеса, перед которыми встает задача развития персонала и создания самообучающейся организации.

Поздравляю автора с несомненным успехом и желаю интересных задач, ярких игровых процессов и вдумчивых участников. И, конечно же, новых книг!»

Евгений Геллер,

игротехник, автор и разработчик игр «MatriX», «MatriX Client», «Genesis».

Тема наставничества буквально «висит» в воздухе. Будучи ведущим классической версии деловой игры MatriX, я, так же как и Андрей Донских, регулярно сталкиваюсь с запросами на консалтинг в сфере развития человеческих ресурсов. Андрею удалось поймать этот тренд и в силу своего большого практического опыта воплотить его в специализированной версии игры MatriX Mentor.

Многие мои клиенты с нетерпением ждут выхода новой версии уже знакомой им деловой игры. Я с удовольствием прочел книгу и был очень сильно и приятно удивлен, насколько полно автору удалось втиснуть весь свой богатый опыт в формат, в общем-то, небольшой книги. Получилось практичное пособие по разработке и внедрению системы наставничества в компании.

Книга однозначно станет хорошим подспорьем всем ведущим и игротехникам деловых игр. А также пригодится сотрудникам HR-отделов компаний, которые озадачены внедрением системы наставничества. Я бы даже сказал, что книга Андрея Донских написана в стиле Ричарда Бренсона «Бери и Делай», так что берите и делайте!

Сергей Евстифеев,

игротехник со стажем, управляющий партнер Корпорации РосГеймз

Тема наставничества сегодня является актуальной для многих российских компаний. И вызвано это несколькими серьезными причинами:

- Демографический кризис 1990—1997 годов, а также снижающийся уровень российского образования привели к тому, что качество персонала стало одной из самых серьез-

ных проблем российского бизнеса. И, пожалуй, единственная возможность обеспечить себя лояльными профессионалами – это воспитывать их внутри компании, не надеясь найти «готовых» на рынке труда;

- Текучесть кадров становится серьезной экономической проблемой российского бизнеса, переживающего и так не самые простые времена. Один из факторов, влияющих на данный показатель – эффективный процесс адаптации «новичков»;

- Повышение эффективности бизнеса невозможно без участия персонала компании. Все инструменты управления затратами подразумевают вовлеченность сотрудников в этот процесс. По данным исследования Institute for Corporate Productivity 2014 года два из шести HR-инструментов, позволяющих повысить вовлеченность персонала подразумевают наличие института наставничества в компании. Этими инструментами являются адаптация новых сотрудников и поддерживающие отношения.

Несомненным достоинством книги «MatriX Mentor. Как с помощью игры разработать и внедрить систему наставничества» является то, что она содержит информацию не только о теоретических аспектах внедрения и использования наставничества в компаниях, но и дает реальный инструмент создания системы наставничества от этапа диагностики потребностей компании до этапа разработки и внедрения системы мотивации наставников. Таким образом, книга является одновременно и учебным пособием, и инструкцией по разработке и внедрению системы наставничества в компании с использованием специализированной деловой игры MatriX Mentor.

Богатый практический опыт автора позволил проиллюстрировать сложные аспекты функционирования системы наставничества в компании, а также использования деловой игры MatriX Mentor яркими примерами и кейсами, что делает эту книгу не только полезной, но и интересной.

*Наталья Сафонова,
бизнес-консультант, преподаватель МВА,
эксперт в области стратегического управления
и управления финансами компании,
практический опыт более 20 лет.*

Игрофикация в современном бизнесе, один из наиболее эффективных инструментов, который позволяет получить необходимый результат максимально естественным образом, включая игроков в состояние «потока».

Книга «MatriX Mentor. Как с помощью игры разработать и внедрить систему наставничества» является одновременно методологическим подспорьем для любого руководителя компании в формировании философии работы с персоналом, и практическим инструментом, который, в сочетании с использованием деловой практической игры MatriX Mentor, позволит разработать и внедрить комплексную систему работы с сотрудниками. В итоге организация сможет обеспечить максимальное вовлечение сотрудников, а также развитие новых компетенций, легкость изучения нового, генерирование необходимых идей, превращая персонал в эффективный актив.

Книга ценна большим количеством примеров и реальных кейсов компаний, которые сформированы на базе многолетнего практического опыта ее автора. Данное практическое пособие послужит хорошим «путеводителем» для ведущих бизнес игр, позволяя грамотно и эффективно смоделировать весь процесс игры, в результате которого, игроки смогут выстроить конкретный план действий, а также будет очень полезна практикующим

HR-менеджерам, которые стремятся построить и реализовать эффективную HR стратегию в своих компаниях.

*Александра Колесник,
консультант по управлению (СМС), коуч, эксперт в области
стратегического управления персоналом, основатель
академии «HR бизнес-партнер»*

После знакомства с книгой Андрея Донских «MatriX Mentor. Как с помощью игры разработать и внедрить систему наставничества» у меня возникли следующие чувства:

1. Некоторое разочарование по поводу того, что деловая игра MatriX Mentor не встретила мне раньше;
2. Заинтересованность в том, чтобы исследовать возможности игры MatriX Mentor на практике;
3. Профессиональный азарт от того, что у меня в руках наконец-то находится методика разработки и внедрения системы наставничества в моей компании «под ключ» и так «не задорого» (что немаловажно в нынешних условиях).

Как руководитель со стажем более 12 лет, я знаю по своему опыту, что система наставничества, внедряемая по формальным правилам, очень быстро изживает себя, не принося желаемых результатов, а иногда – и демотивируя сотрудников компании.

Как бизнес-тренер – понимаю, что тема разработки и внедрения системы наставничества является актуальной – в моей компании, и в любой другой, которая хочет привлекать, развивать и удерживать молодых специалистов.

Как коуч-игротехник – разделяю ценностный подход, что в данной ситуации значит для меня – «то, что создано внутри компании самими сотрудниками – в большей степени обладает жизнеспособностью и энергией для внедрения, чем любая готовая система, привнесенная извне».

Эта книга рассказывает очень просто о самом сложном – как сделать свою компанию живой и интересной для сотрудников. А не это ли одно из важных условий лояльности и вовлеченности персонала?

*Елена Береснева,
коуч (ICF), сертифицированный коуч-игротехник,
бизнес-тренер, заместитель директора «ЕРЦ», Екатеринбург,
победитель в номинации «HR-мнение»/ Trainings-2015*

Так случилось, что я как бизнес-тренер, начав пополнять свой багаж знаний в сфере управления персоналом, тему наставничества изучала, в том числе, на опыте Андрея Донских. Один из своих вебинаров он посвятил именно теме наставничества. Меня во время слушания эфира подкупила доступность и ясность языка, структурированность в изложении темы. В тот раз я прямо почувствовала, что эта тема мне стала понятна, и уже после вебинара я готова была идти и применять знания в практике.

И вот сейчас я уже читаю книги Андрея Донских и изучаю его опыт использования игры «MatriX Mentor» при создании корпоративной системы наставничества. И вновь после прочтения книги понимаю, что могу идти и делать свою систему наставничества.

Книга по деловой игре «MatriX Mentor» – специализированной версии деловой игры MatriX мне интересна как тренеру, как разработчику деловых игр и как HR-специалисту одновременно. «Жизнь богата на события», – как говорит один мой хороший знакомый, и предусмотреть и спланировать все невозможно. При разработке тренинга или игры поднимаются пласты знаний вглубь и в ширину, поэтому триединство профессий неудивительно.

И это еще один аспект книги: как рутинную и одновременно сложную задачу HR-специалиста – создание системы наставничества, наполнить творчеством, многими смыслами, как обогатить ее за счет игровых механик, игровых решений участников. Ведь именно в игре нас всегда ждут драйв, сюрприз, выигрыш и посыл на реальные ситуации.

Эта книга – пособие, учебник, инструкция, в лучшем смысле всех этих определений. Надеюсь, она займет свое почетное место в качественной библиотеке изданий «Консалтинговой группы Донских». И, самое главное, книга всегда найдет своего читателя. Желаю автору и его книге как можно больше читателей и участников игры!

*Анна Отчик,
разработчик игр, бизнес-тренер,
менеджер по обучению ООО «ESTP.RU»*

Тема наставничества не нова, но с каждым годом приобретает всю большую актуальность. В современных условиях, когда адаптивность и эффективность в бизнесе становятся ключевыми трендами, а высококвалифицированный и вовлеченный персонал – конкурентным преимуществом компании, наставничество набирает все большую популярность.

Между тем современному руководителю часто не хватает реальных практик и успешных примеров внедрения, понимания – кто должен быть наставником, как этого наставника подготовить и мотивировать, как сделать наставничество работающим инструментом, а не формальностью и повинностью для сотрудников.

В книге Андрея Донских «MatriX Mentor. Как с помощью игры разработать и внедрить систему наставничества» вы найдете те самые примеры успешных практик из жизни российских компаний. Еще важнее – комплексный подход автора, где наставничество – это не просто процедура в процессе адаптации или развития персонала, а то, что затрагивает всю систему управления персоналом.

Друзья, вместе с книгой настройтесь на креативную разработку системы наставничества, на новый взгляд глазами разных категорий сотрудников на вашу команду и существующие в ней возможности, приготовьтесь к выбору инструментов, которые будут действительно эффективны для вашей компании.

*Наталья Молодцова, заместитель генерального директора по персоналу
ООО «ТАЛАН»*

Вступление

Очередной клиентский запрос на проведение деловой игры MatriX стал источником вдохновения для разработки ее специализированной версии. Но, давайте обо всем по порядку.

В мае 2016 года после выхода в свет моей книги «MatriX. От игры к консалтинговому проекту» представители HR-службы одной швейной фабрики с 50-ти летней историей и численностью 180 человек, которая в настоящее время является одним из крупнейших производителей спецодежды на Урале, обратились с предложением провести на предприятии стратегическую сессию в форме деловой игры. Целью должно было стать усовершенствование существующей системы наставничества через построение самообучающейся организации. «Мы хотим быть успешными, и должны с опережением реагировать на изменения во внешней среде», резюмировала директор по персоналу.

Опираясь на свой практический опыт бизнес-консультанта, выделю несколько причин, когда у компании может возникнуть острая потребность в разработке с последующим внедрением или в модернизации уже существующей системы наставничества.



Причины следующие:

1. **Смена поколений сотрудников**, когда необходимо передать опыт и корпоративные ценности молодому поколению. В этом случае вчерашние выпускники проходят комплексное обучение по широкому перечню вопросов для того, чтобы в сжатые сроки приобрести необходимые компетенции.

2. **Упорядочивание бизнес-процессов** на отдельных участках путем внедрения новых регламентов – стандартов деятельности, когда стоит задача оперативно обучить сотрудников измененным правилам и порядку взаимодействия;

3. **Сохранение знаний** в организации для обеспечения долгосрочного конкурентного преимущества и эффективного развития бизнеса. Эта задача является особенно актуальной для клиентоориентированных компаний, в которых знания в области человеческого взаимодействия зачастую бывают трудно формализуемы.

После тщательного изучения клиентского запроса понимаю, что базовая версия деловой игры MatriX, которая позволяет глубоко погрузиться в проблемное поле и оптимальна для разработки корпоративных стратегий, однако для решения поставленной задачи не подходит.

Последующие переговоры с представителями швейной фабрики натолкнули на мысль: разработать специализированную версию MatriX и предложить заказчику уже адаптированный вариант деловой игры для детальной и качественной проработки корпоративной системы наставничества.

В Skype поделился своими соображениями с Евгением Геллером, автором и разработчиком MatriX и встретил с его стороны понимание, искреннюю поддержку и, главное, право на полную свободу действий. «У тебя же есть за плечами богатый практический опыт

в этой сфере и книг про деловые игры ты уже написал не одну. Вот тебе и все карты в руки. За мной будет дизайн игрового поля и карточек», – напутствовал он.

Вновь последовала череда бессонных ночей. Вот когда в полной мере пригодился полученный в течении двух десятков лет практический опыт работы с молодыми специалистами и кадровым резервом таких компаний, как: «СИБУР Холдинг», «Газпром», «Роснефть», «Удмуртнефтепродукт», «КОМОС», «Ижтрейдинг», Концерн «Калашников» и еще десятком федеральных и крупных региональных компаний. Он вылился в глубокую корректировку игрового поля и игровой механики, названий колод карточек и их содержания. Все это сконцентрировалось в новой специализированной версии деловой игры MatriX, название которой пришло как-то само собой – MatriX Mentor.

Занимаясь разработкой игры, я также провел несколько десятков интервью с HR-специалистами различных компаний для того, чтобы, с одной стороны, убедиться в актуальности проекта, а, с другой стороны, подкрепить его свежими идеями и корпоративными находками в развитии и обучении персонала.

Уверен, что деловая игра «MatriX Mentor» станет серьезным подспорьем для разработки или усовершенствования систем наставничества во многих российских компаниях. А эта книга будет настольной как для практикующих игротехников, так и для HR-специалистов.

Глава 1. Наставничество как система

Наставничество – хорошо забытое старое

Сотрудники – важнейший ресурс и главное богатство любой компании. Сложно переоценить работу специалистов по подбору персонала для формирования лучшей команды. Однако, все больше российских компаний предпочитают не просто «охотиться» за высокочеловеческими специалистами и менеджерами, но и растить кадры самостоятельно.

Как известно, все новое – это хорошо забытое старое. Еще в прошлом веке на производственных предприятиях России наставничество применяли для обучения новичков передовым методам труда. Во времена СССР система наставничества была формой коммунистического воспитания и профессиональной подготовки молодежи. Опытные рабочие, мастера и инженеры на производстве и в профессионально-технических училищах делились своими знаниями и опытом с молодыми специалистами и студентами. В различных формах система наставничества существовала с 30-х годов XX века, получив особое распространение в 70-е годы.

Практически на каждом производственном предприятии из имеющихся в штате специалистов тщательно взращивались свои мастера и линейные руководители. Ресурсы, вложенные в обучение и переподготовку сотрудников, сторицей возвращались в компанию «золотыми руками» и «светлыми головами». Говорить о смене места работы вообще не приходилось. Переход на другое предприятие всячески порицался коллегами. А о какой-либо «утечке мозгов» в далекую границу не могло быть и речи.

Во времена перестройки эта, годами выстроенная и хорошо отлаженная система обучения и развития персонала, была разрушена до основания. Спустя время, как это обычно бывает, понимающие люди схватились за голову, но было поздно. Вновь заниматься «изобретением велосипеда» нам пришлось уже в начале XXI века – в эпоху сформировавшихся рыночных отношений, когда старение трудовых коллективов на большинстве российских предприятий, особенно производственных, стало серьезной проблемой. Вопрос о том, кто будет осуществлять наставничество и готовить преемников, стал требовать безотлагательного решения.

Современный взгляд на наставничество

В настоящее время существует несколько определений понятия «наставничество». Так, Дэвид Майстер¹ считает, что **наставничество – инвестиция в долгосрочное развитие организации, ее «здоровье».**

Согласно Гарету Льюису², **наставничество – это система отношений и ряд процессов, когда один человек предлагает помощь, руководство, совет и поддержку другому.**

В общем виде **наставничество можно определить как процесс передачи знаний и навыков более опытным человеком менее опытному.**

Мы же в дальнейшем под **наставничеством будем понимать помощь молодым специалистам в адаптации и / или содействие опытным сотрудникам компании при изменении их должностных обязанностей в случае назначения на новую должность в результате карьерного роста или ротации.** Назовем такие категории персонала компании «подопечными».

Весь процесс наставничества в компании можно условно разбить на три составляющие: адаптация подопечных к внешним и внутренним условиям бизнес-среды, их обучение и последующее сопровождение.



Все эти процессы могут происходить одновременно и / или накладываться друг на друга. Даже если подопечные освоили определенный набор операций, при переходе на другую должность или при освоении нового участка работы весь процесс повторяется сначала, развиваясь по спирали. В целом, вся система наставничества является инструментом для включения сотрудников в бизнес-процессы компании.

О том, насколько актуален вопрос внедрения системы наставничества в российских компаниях, говорит исследование, проведенное Grant Thornton³ в 2016 году. Оно показало, что российские предприниматели стали чаще задумываться о поиске квалифицированных сотрудников и развитии персонала. 35% опрошенных заявили, что планируют вкладывать деньги в развитие наставничества, а 23% думают внедрить систему выявления талантов на ранних стадиях карьеры.

Таблица 1. Элементы системы наставничества.

¹ Дэвид Майстер – современный американский бизнес-консультант, автор многих мировых бестселлеров в сфере корпоративной культуры и подборе персонала

² Гарет Льюис – консультант по менеджменту, старший сотрудник Института менеджмента в Великобритании, автор книг

³ Grant Thornton – международная организация, объединяющая независимые аудиторские, бухгалтерские и консалтинговые фирмы, предоставляющие аудиторские, налоговые и консалтинговые услуги частным и публичным компаниям.

Элементы системы	Определение	Цели и задачи
Адаптация	Процесс включения новых сотрудников во внешние и внутренние бизнес-процессы компании. Изменение поведения сотрудников в соответствии с требованиями среды	Облегчить вхождение молодых специалистов, новых сотрудников, резервистов в должность. Применяется с целью их погружения в корпоративную культуру и бизнес-процессы
Обучение	Процесс освоения знаний и навыков	Использовать для раскрытия потенциала работающих сотрудников и их дальнейшего личного и профессионального развития, например, при переходе на новую должность или включении в кадровый резерв. Сотрудники должны освоить знания и навыки, необходимые для работы в соответствии с установленными корпоративными стандартами
Сопровождение	Процесс улучшения количественных и / или качественных характеристик умений или знаний в специфической области. Использование уже приобретенных знаний и умений в специфической ситуации или со специфической целью. Консультирование и шеф-контроль	Преодолеть разрыв между обучением и достижением результата. Стать важным системным элементом компании, дающим ей новое качество самообучающейся организации, в которой сотрудники постоянно повышают свою квалификацию

Как отмечают эксперты, в последние годы на российских предприятиях изменилось отношение к сотрудникам. Это объясняется тем, что в малый и средний бизнес пришло очень много бывших менеджеров крупных компаний, в том числе и международных, которые перенесли туда культуру ведения крупного бизнеса. Управленческие концепции, позаимствованные малым и средним бизнесом у крупного, будут только способствовать росту небольших предприятий.

Руководители и собственники компаний соглашаются, что воссоздать и развить на отдельном предприятии культуру наставничества не требует огромных вложений. А в условиях дефицита квалифицированных специалистов, с которым уже много лет сталкивается средний бизнес, это еще и хороший способ обучения и развития персонала.

Если сравнивать процесс наставничества с ездой на велосипеде, то наставник – это тот человек, который объясняет, как ездить, сядет сам на велосипед и покажет, как надо крутить педали, а затем будет бежать рядом с учеником, впервые оказавшимся «в седле» и подсказывать нужные действия. Иначе говоря, он пройдет вместе со своим подопечным пять основных стадий обучения:

1. «Я расскажу, а ты послушай»;
2. «Я покажу, а ты посмотри»;
3. «Сделаем вместе»;
4. «Сделай сам, а я подскажу»;
5. «Сделай сам и расскажи, что ты сделал».

Все вышесказанное подтверждается и нашим многолетним практическим опытом бизнес-консультирования. На многих российских предприятиях наставничество уже стало неотъемлемой частью корпоративной культуры. Постоянно работая с компаниями из раз-

ных сфер экономики, мы убедились, что есть достаточно примеров разработки и внедрения эффективных систем наставничества. Приведем некоторые из них:

Пример №1. В региональном ресторанном холдинге с численностью 750 человек до 70% персонала составляют линейные сотрудники, а именно: официанты, повара, бармены. Это молодые люди, в основном студенты, которые еще нигде не работали, пришли овладеть профессией и проработать в компании от силы два – три года. Людей с реальным практическим опытом – единицы. Поэтому, одна из основных задач, поставленных руководством холдинга, – в оптимально короткие сроки подготовить сотрудников таким образом, чтобы они могли решать необходимые для компании задачи.

После периода адаптации перед молодыми специалистами открываются два пути. Первый – оставаться, например, официантами, быть хорошими продавцами и получать за свою работу достойное вознаграждение. И второй – развиваться дальше и становиться наставниками. Именно наставники попадают в кадровый резерв, при условии, что они успешно обучили определенное количество официантов-стажеров, прошли соответствующую корпоративную программу обучения и имеют высокие показатели личной эффективности.

Затем развитие наставников происходит по спирали: их зачисляют в кадровый резерв на позиции менеджеров, затем переводят на ступень «менеджер-новичок», где у них появляются наставники другого, более высокого уровня и т. д. Таким образом, они могут прийти до должности управляющего кафе или рестораном.

Пример №2. Свой взгляд на систему наставничества есть и в межрегиональной компании-застройщике с количеством сотрудников 130 человек. Эта компания по-настоящему социально-ориентированная и одна из основных пропагандируемых в ней ценностей – забота о сотрудниках. Практика, которая себя хорошо зарекомендовала, заключается в том, что новичков с самых первых дней стремятся окружить вниманием, поддержкой, душевной атмосферой и дать им эффективные инструменты для того, чтобы они могли максимально быстро влиться в коллектив и освоиться в бизнес-процессах.

Система управления персоналом выстроена так, что руководители среднего звена заинтересованы в дальнейшем развитии сотрудников и несут ответственность за их последующий личностный, профессиональный и карьерный рост. Именно они формируют и готовят кадровый резерв компании, в том числе и на свои должности.

По оценке HR-службы до 80% топовых должностей занимают сотрудники, которые выросли внутри компании. В категории «Руководители проектов» 100% менеджеров начинали свою карьеру с инженерных должностей.

Таким образом, компания функционирует по принципу самообучающейся организации, что позволяет ей эффективно отвечать на изменения бизнес-среды за счет создания инновационных технологий строительства и овладения новыми знаниями и умениями.

Пример №3. На крупном производственном предприятии военно-промышленного комплекса трудятся более 8 000 человек. После лихолетья 90-х годов прошлого века там практически по крупицам воссоздали советскую систему наставничества, взяв из нее самое лучшее и адаптировав под законы рынка.

На сегодняшний день работа с персоналом ведется в трех направлениях:

- Ускоренная адаптация новичков в производственный процесс. Эта работа строится согласно индивидуальным планам развития и под руководством специально закрепленных наставников. Наставники участвуют в оценке успешности прохождения подопечными испытательного срока, их мнение о целесообразной дальнейшей работы на предприятии новых сотрудников является решающим;

- Проведение регулярного опережающего обучения в форме тренингов и стажировок для уже работающих сотрудников, что позволяет предприятию эффективно выращивать новое поколение инженерно-технических специалистов;

- Планомерное формирование и развитие кадрового резерва. В него включаются наиболее мотивированные и лояльные сотрудники предприятия, обладающие необходимым набором компетенций для занятия в будущем управленческих должностей. Как правило, срок нахождения специалистов в кадровом резерве составляет не более 2 – 3 лет.

Для предотвращения кадрового разрыва на предприятии успешно реализуется следующая практика. Минимум за 2 года до достижения пенсионного возраста каждый руководитель обязан выбрать специалиста, способного занять его должность, и начать погружать его в специфику своей деятельности. В случае, если руководитель не может определиться с преемником, то служба управления персоналом предлагает кандидатов из кадрового резерва. Она же осуществляет всю последующую координацию и контроль за процессом наставничества.

Также на этом предприятии функционирует и система замещения старых специалистов новыми, при которой прежний работник становится экспертом или советником. При этом ему полностью сохраняется оклад, а его место занимает новый сотрудник, подготовленный старым за дополнительное вознаграждение. Эта система позволяет старшему поколению безболезненно уступить место своим более молодым коллегам.

Из приведенных примеров видно, что разные по своей специфике и масштабу российские компании применяют системный подход к наставничеству. Это позволяет им развивать у сотрудников способность самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них функции, быстро адаптироваться к условиям работы и к корпоративной культуре предприятия.

Наставничество полезно всем

Как показывает практический опыт, пользу от разработки и внедрения системы наставничества получают все участники этого процесса. И подопечные. И сами наставники. Ну и, безусловно, компания в целом.

Давайте рассмотрим преимущества наставничества для каждой категории участников.

Польза для подопечных

Система наставничества предполагает, что обучение происходит на рабочем месте и в рабочее время, когда подопечные взаимодействуют с более опытными и высококвалифицированными сотрудниками компании. Во время этого процесса они:

1. Получают своевременную помощь на этапе интеграции в компанию или переходе на новую должность;
2. Ощущают поддержку в профессиональном и карьерном развитии;
3. Развивают профессиональные навыки, умения и компетенции, оказывающие влияние на достижение рабочих показателей, необходимых предприятию, и их карьерный рост;
4. Повышают самоуважение, уверенность в себе и позитивное отношение к работе, особенно по мере профессионального роста и движения по карьерной лестнице;
5. Получают обратную связь от наставников, стимулирующую к активной деятельности;
6. Своевременно анализируют собственные сильные и слабые стороны в безопасной ситуации;
7. Берут на себя ответственность за собственную учебу и повышение профессионального уровня;
8. Осознают причастность к коллективу и предприятию в целом.



Пример №1. Процесс вступления молодого специалиста в должность в **крупном агентстве недвижимости** начинается с того, что наставник рассказывает ему о том, что в компании принято, а что нет, делится историями успеха других сотрудников и знакомит со стратегией компании на ближайшую перспективу.

В компании разработан специальный навигатор для новичков, содержащий ответы на многочисленные вопросы, типа «куда пойти?», «к кому можно обратиться?», «что сде-

лать, если...?». Причем, этот перечень актуальных вопросов с подробными ответами постоянно пополняется.

Раз в месяц практикуются неформальные посиделки за чашкой чая, где все желающие руководители подразделений могут выступить перед новыми сотрудниками и поделиться своим профессиональным опытом. Атмосфера в корпоративном кафе как раз к этому располагает: удобная мебель, уютные мелочи для украшения интерьера, стена с коллажами из фото сотрудников, информационные стенды, где развешаны поздравления с днями рождения, профессиональными достижениями и рассказами сотрудников о себе. Есть возможность посмотреть фильмы, спортивные события, выпуски новостей или просто поделиться впечатлениями о прочитанных книгах.

Большое значение придается сохранению истории компании. Любой новый сотрудник может посмотреть подборку корпоративных фильмов на самые разные темы. Тут есть и презентационные ролики о преимуществах того или иного проекта, и отчеты о посещенных выставках и конференциях, и впечатления от праздников и спортивных событий, проходивших в компании в разные годы.

Все это позволяет новичку пропитаться корпоративным духом и ощутить на себе всю заботу и внимание компании по отношению к своему персоналу.

Пример №2. После прохождения двухдневного Welcome-тренинга в **федеральной нефтедобывающей компании** вчерашних студентов посвящают в нефтяники и зачисляют в «Школу молодого специалиста». За 2 последующих года они овладевают профессией на рабочих местах и параллельно занимаются исследовательской деятельностью под руководством опытных наставников.

Итоги своей научной работы они оформляют в виде докладов, которые презентуют на специализированных отраслевых конференциях, организуемых головным офисом компании. Компетентное жюри, состоящее из ученых, узких специалистов и топ-менеджеров компании, выявляет наиболее интересные проекты в разных номинациях: оптимизация бизнес-процессов, инновационные подходы, повышение рентабельности нефтедобычи и т. д. По итогам конференции в каждой номинации определяются по три победителя, которые получают дипломы, ощутимые денежные премии до 100 тысяч рублей, признание коллег и возможность дальнейшего карьерного роста.

Помимо большого количества различных обучающих мероприятий, предусмотренных в рамках программы по наставничеству, служба развития персонала ежеквартально организует встречи с молодыми специалистами и их наставниками для обмена мнениями и последующего внесения корректировок в саму систему работы.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.