

ГЛАВНАЯ ТЕМА

Возрождение института наставничества: запрос страны

Росатом представил лучшие практики на форуме «Наставник»

Формула менторинга

«Делай как я, делай лучше меня»
Или как воспитать чемпиона

ЦИФРЫ И ФАКТЫ

Наставничество в Росатоме

ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

Мост в будущее, или новые смыслы наставничества

ПОЛЕЗНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Секреты успешного менторинга

МАРТ-2018

ДАЙДЖЕСТ АКАДЕМИИ РОСАТОМА

УПРАВЛЕНИЕ
ИЗМЕНЕНИЯМИ

УПРАВЛЕНИЕ
КОРПОРАТИВНОЙ
КУЛЬТУРОЙ

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ
И ПРЕЕМСТВЕННОСТЬЮ

УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ

РАБОТА
С МОЛОДЕЖЬЮ

РАЗВИТИЕ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ
СИСТЕМА
РОСАТОМА

КОМПЕТЕНЦИИ РАБОЧИХ
И ИНЖЕНЕРНЫХ КАДРОВ



Возрождение института наставничества: запрос страны

Необходимость возрождения наставничества в стране в последние годы широко обсуждается на государственном уровне. В своем ежегодном послании Федеральному собранию президент России Владимир Путин назвал развитие движения наставничества в числе значимых задач государства. «Только так, объединив передовые знания и нравственные основы, обеспечив подлинное партнёрство и взаимопонимание поколений, мы сможем быть сильными», – отметил президент.

В 2017 году при поддержке президента стартовали два государственных проекта, направленные на развитие системы наставничества в стране. Это всероссийский конкурс «Лучшие практики наставничества», задачей которого было показать работающие практики и истории успеха наставников в разных сферах, а также форум «Наставник», ставший первой масштабной площадкой для обсуждения темы наставничества.

Первый всероссийский форум «Наставник»

Форум проходил 13-15 февраля 2018 года в Москве. Топ-менеджеры российских корпораций, представители образования, спорта и бизнеса собрались на форуме, чтобы обсудить современные подходы к развитию наставничества и поделиться наработанными практиками. В открытии форума приняли участие первый заместитель руководителя администрации Президента Сергей Кириенко, помощник Президента РФ Андрей Белоусов, Министр здравоохранения РФ Вероника Скворцова и знаменитая спортсменка Светлана Хоркина.



Сергей Кириенко,
первый заместитель главы администрации Президента РФ

- Какие бы ни появлялись уникальные компьютерные программы, какие бы новые возможности перед нами ни открывала работа с большими данными, всё равно навыки, знания и особенно ценности передаются от человека к человеку.

- Наставничество невозможно просто в силу должностных обязанностей, по приказу или за материальное поощрение, потому что это нечто большее. Мне кажется, что ключевое качество наставника – это бескорыстие, бескорыстное стремление передать свои знания другому и способность испытывать невероятное чувство гордости, когда твой ученик становится лучше тебя.

- Наша задача — возродить ту уникальную систему наставничества, которая была сформирована нашими предшественниками в советские годы. Этот конкурс и форум, как и вся система работы по поддержке наставничества, должны стать постоянными и приносить огромную пользу молодым поколениям.



Светлана Хоркина, российская гимнастка, заслуженный мастер спорта, двукратная олимпийская чемпионка

- У спортсмена две жизни: первая – спортивная, а вторая – гражданская. После окончания профессионального спорта, признания на Родине твоих заслуг, это большой вызов – найти себя в гражданской жизни. Я хочу сказать «спасибо» своему тренеру, Борису Васильевичу Пилкину, с которым мы прошли весь спортивный путь и который стал наставником в моей обычной жизни. Тренер научил меня всему, что я умею, он всегда верил в меня и в нашу победу. Я считаю, что профессионализм, вера в победу и терпение – это главные качества наставника.



Вероника Скворцова, Министр здравоохранения РФ

- Наставничество никогда не уходило из здравоохранения. Умение воспринимать информацию о другом человеке, когда нет времени на анализ, когда нужно экстренно принимать решение, умение научить человека принимать решение, брать на себя ответственность за здоровье и жизнь другого, научить постоянному саморазвитию и самоорганизации – это важнейшие векторы наставничества в медицине.



Андрей Белоусов, помощник Президента РФ

- Каждый из нас интуитивно понимает, где кончается учитель и где начинается наставник. Наставник – это человек, которому ты можешь позвонить в 2 часа ночи и сказать: «Знаешь, Иван Иванович, я вот тут не сплю, размышляю, у меня проблема, я не могу понять чего-то в жизни», и он тебя не пошлет. Это человек, к которому ты можешь прийти не только с профессиональным, но и с жизненным вопросом.

Форум в цифрах

10000 участников



700 городов



более 400 компаний



20 стендов компаний
представлено на площадке



Самый посещаемый –
стенд Росатома



37 панельных
дискуссий



42 мастер-класса



КОНКУРС «ЛУЧШИЕ
ПРАКТИКИ НАСТАВНИЧЕСТВА»

15 номинаций



4186 заявок



106 финалистов



3 финалиста из
Росатома



Росатом выступил генеральным партнером форума и представил лучшие практики наставничества



**Алексей Лихачев,
генеральный
директор Росатома**

В основе движения наставничества как идеи лежит генетическая потребность человека упростить и сократить дорогу познания, найти точку человеческой мудрости. С другой стороны, у человека есть потребность конвертировать, отдать накопленные знания. Для атомной отрасли это животрепещущая тема: проекты длительные, и критически важно организовать передачу компетенций, воспользоваться знаниями предыдущих поколений. Разрыв цепочки чреват непоправимыми последствиями.

Сегодня нужны специалисты с целым арсеналом навыков: экономисты, обладающие техническими знаниями, физики-ядерщики для работы в международных проектах, мультикультурной среде, обладающие экономическими компетенциями. Через взаимодействие людей из разных отраслей, через наставничество «Росатом» рассчитывает получить новое качество кадрового ресурса.

Только через живое взаимодействие можно передать такие простые и сложные ценности, как умение работать в единой команде, уважение, стремление быть на шаг впереди. В этом смысл наставничества.

Формула менторинга



Менторинг – далеко не новое слово в управлении персоналом, но в последние годы эта форма наставничества для руководителей вызывает все больший интерес. Это особый подход к развитию управленцев – на первый план выходит сам образ ментора, его модель поведения, система ценностей и особенности лидерского мышления, которые служат ориентиром для менее опытного руководителя.

Менторинг в Росатоме зародился несколько лет назад. Сегодня это целая система развития лидеров, которая объединяет тысячи людей – свой ментор есть практически у каждого резервиста, а таких в отрасли более трех тысяч человек. В программе менторинга принимают участие многие руководители отрасли, причем и в качестве ментора, и в качестве менти.

Личным и корпоративным опытом наставничества, а также своими представлениями об эффективной формуле менторинга руководители отрасли поделились с участниками панельной дискуссии «Наставничество как эффективный элемент культуры и развития лидерства», организованной Росатомом в рамках форума «Наставник».

«Наставник должен иметь большие уши»

- Мой преподаватель в МАДИ по предмету «Детали машин» выделялся из всех остальных. Мало того, что он ходил в джинсах и клетчатой рубашке (для советского вуза это было необычно), но он был открыт для нас, студентов. Этот человек впервые показал мне - неважно, где вы находитесь, в каком коллективе, можно сделать работу очень интересной. Можно найти людей, которым можно открыто задавать вопросы, и которые в чем-то для вас являются кумиром. Очень важно в любом возрасте не потерять интерес к другому человеку, от которого вы можете что-то взять интересное, полезное».

«Наши убеждения – это те ценности, которые мы пропагандируем в Росатоме. Для нас это очень важный, длинный и сложный процесс, мы должны формировать культуру и жить на основании общих ценностей, которые мы разделяем. Но самое главное – научить не делать то, что противопоказано, когда вы эти ценности пропагандируете.

В таких ситуациях нужно показать человеку ошибку, но аккуратно, чтобы люди не закрывались. Убеждения – это такая смесь правил взаимоотношений внутри организации, которые всеми признаны, нарушение которых ставится на вид, ведется индивидуальная работа с каждым человеком. Я вам, прежде всего, желаю побороться с самой главной нашей проблемой – уметь выявлять и обсуждать недостатки в вашей работе. Будете самокритичны к самим себе, будете показывать пример другим. Пока мы прячем проблемы, неважно, в отношениях или в производстве, никакого движения вперед не будет. Каждый будет жить со своим камушком за пазухой».

«Один из основателей Toyota Production System сказал мне в разговоре, что у руководителя (а у них каждый руководитель обязательно является наставником) «должны быть большие уши и красивое лицо». Человека всегда надо очень внимательно слушать и слышать. И задавать вопросы, причем наводящие, «почему», «зачем», «как». Так работает любой нормальный процесс взросления человека, через «учиться думать».



**Николай Соломон,
первый заместитель
генерального
директора по
корпоративным
функциям -
финансовый
директор Росатома**



Наталья Никипелова,
президент топливной
компании ТВЭЛ

«Этому не учат в бизнес-школах и книжках»

«На моем жизненном пути встречались люди, которые формировали меня как личность. Огромное влияние оказал на меня Ицхак Адизес. Много лет назад в Москве должна была состояться его первая лекция. Это было счастье видеть вживую такого мастера, но, когда мы пришли, лектора не оказалось. Он оказался в больнице, в Америке, был под капельницей, и врачи его не отпустили. Но он провел целую дневную лекцию, мы видели его на экране. Периодически приходил врач, экран затемнялся, проводились процедуры, экран опять загорался, и Ицхак продолжал работать с аудиторией. Для меня это было потрясение, не меньшее, чем то, о чем он тогда рассказывал. Наставник ли он – не знаю, но примеры такой ответственности и мужества очень сильно тебя меняют».

«Менторинг – это такая штука, когда вы должны доверять своему ментору и ментор должен к вам испытывать искренний интерес. Это очень важное качество ментора. Он должен быть заинтересован в вас, как в менти. Наставник, особенно тот, который у станка, передает навыки, а ментор передает идеологию, культуру. Это совсем другое, и я не могу от него воспринимать ничего, если он не является для меня ролевой моделью. Изменения, которые происходят во время общения с ментором, не обеспечишь ничем другим – этому не учат в бизнес-школах и в книжках об этом не прочтешь. А вот беседы с человеком, которого ты глубоко уважаешь, у которого есть жизненный опыт, который методом проб и ошибок сформировал себя – влияют колоссально».

«Как я формирую убеждения? Я никогда не даю готового решения, не даю готового рецепта, не говорю – «Мы будем делать так-то». Я пытаюсь варить своих ближайших соратников и своих союзников в одном бульоне. И чем больше мы в этом бульоне варимся, тем более одинаковыми по духу и ценностям мы становимся».

«Менторинг – это «невидимое» искусство управления»

«Я работала директором по персоналу в издательстве «Эксмо» – это крупнейшее издательство, но по масштабам его сложно сравнить с Росатомом. Когда мне предложили работу в Росатоме, это было неожиданно и очень ответственно. Я благодарна Николаю Соломону, он и мой руководитель, и мой наставник. Он доверил мне важное дело и очень помогал. Как и Сергей Владиленович Кириенко, который был генеральным директором Росатома. В Росатоме очень сильная команда. Это, на мой взгляд, одни из самых интеллектуальных, мудрых людей, у которых можно учиться, наблюдая за ними, за тем, как они решают невероятно сложные задачи».

«Менторинг – это «невидимое» искусство управления, которое в итоге способствует карьере подопечного. Нет ни одного конкретного, готового предложения, подходящего всем и каждому, это штучный продукт. Результатом менторинга являются значимые изменения в ценностях, действиях и способе мышления конкретного человека».

«Мне очень повезло работать в команде ярких личностей и в такой отрасли, которая сама по себе – кладь богатой истории и всего того, чему можно и стоит поучиться. Наставничество в Росатоме живет само по себе, потому что это такой генетический код, зарожденный в отрасли еще во времена первого атомного проекта».



Татьяна Терентьева,
директор по
персоналу Росатома

Наставничество в практике

В рамках форума Росатом представил свой стенд, где все желающие могли познакомиться с отраслевыми практиками наставничества и принять участие в мастер-классах экспертов Академии Росатома: «Как передавать навык правильно», «Как выстроить диалог в наставничестве», «Подготовка чемпионов» и др.

На стенде было два острова практики – Фабрика процессов и Каракури. Посетители стенда Росатома могли убедиться, как работает наставничество в освоении навыков бережливого производства и творческого инженерного мышления. Стенд Росатома посетило более 5 000 человек.



Каракури – тренажер нового мышления

Каракури – это практика оптимизации производственных процессов с использованием простейших механизмов, работающих под действием законов физики. Создавая руками устройства для улучшения рабочих мест, работники предприятий тренируют свою изобретательность и рационализаторское мышление. В Японии, откуда пришла практика каракури, так назывались самоходные механические куклы. Секрет этого механизма передавался из уст в уста.

Развивать практики с использованием принципа каракури в промышленности одной из первых начала компания Toyota, сегодня они активно внедряются компаниями по всему миру. В Росатоме практика используется в обучении принципам бережливого производства (ПСР).



Более 100 человек приняли участие в мастер-классах по каракури. Изготовлено 12 устройств.

Особенность каракури в том, что этот принцип можно освоить только под руководством мастера.

– Это хороший пример того, как наставник помогает осваивать новые технологии и новые подходы к работе, – говорит Ирина Иващенко, заместитель генерального директора Академии Росатома. – Этот метод помогает творчески подойти к решению вопроса, развивает новое отношение к производственному процессу. В настоящий момент на 8 предприятиях Росатома проходит оптимизация рабочих мест с использованием каракури. В перспективе, когда мы уже сможем оценить результаты пилотного внедрения практики, мы планируем открыть в отрасли центр по развитию производственного мышления каракури.

Наставничество в Росатоме

Культура наставничества в Росатоме заложена практически с момента создания атомной отрасли и связана с именами ее отцов-основателей. Легендарные советские ученые, основатели и воспитанники «колыбели российской физики»* **Иоффе, Семенов, Курчатов, Харитон, Александров, Арцимович** положили начало большой традиции, которая стала фундаментом современной системы наставничества Росатома. Из уст в уста, из поколения в поколение, передавались не только знания, но и колоссальное трудолюбие, увлеченность и страсть к атомной науке, которые были свойственны людям той героической эпохи. Сегодня, когда перед отраслью встают новые глобальные вызовы – выход на международные рынки, развитие новых направлений бизнеса и возрастающая роль в наращивании технологического потенциала страны – институт наставничества переживает второе рождение.

Современная система наставничества Росатома объединяет самые разные направления – от менторинга до экспертной поддержки участников чемпионатов WorldSkills. Сегодня в отрасли 8 тысяч наставников – это практически каждый тридцатый сотрудник Росатома.

НАСТАВНИЧЕСТВО ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Менторинг или наставничество для руководителей – является обязательной составляющей программ развития кадрового резерва.

Резервисты на постоянной основе взаимодействуют с руководителями отрасли. Общение в рамках менторинга позволяет им перенимать не только знания и опыт, но и особенности лидерского мышления менторов.

МЕНТОРИНГ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ
КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

900 менторов

1460 пар ментор-менти

НАСТАВНИЧЕСТВО НА ПРОИЗВОДСТВЕ

ЧЕМПИОНАТНОЕ
ДВИЖЕНИЕ
WORLDSKILLS

Одна из новых форм наставничества на производстве в Росатоме сложилась в рамках чемпионатного движения WorldSkills. Благодаря поддержке экспертов молодые рабочие и инженеры Росатома три года подряд подтверждают титул абсолютных победителей национального чемпионата профессионального мастерства WorldSkills Hi-Tech и показывают высокие результаты на международных соревнованиях.

750 наставников AtomSkills
Командное первенство на WorldSkills Hi-Tech
Золото на WorldSkills Junior Abu-Dhabi

* Так называли Ленинградский физико-технический институт, который был создан Абрамом Федоровичем Иоффе и вошел в историю как образец лучших практик управления талантами

НАСТАВНИЧЕСТВО ДЛЯ НОВИЧКОВ

Ежегодно предприятия Росатома принимают несколько тысяч выпускников профильных вузов и практикантов. За каждым из них закрепляется свой наставник. Каждый наставник проходит предварительную подготовку и знакомится с особенностями работы с молодым поколением.

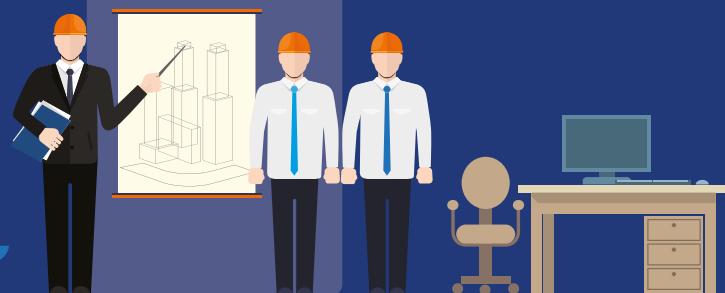
НАСТАВНИЧЕСТВО ДЛЯ ПРАКТИКАНТОВ

6 000 студентов-практикантов
3 750 наставников



НАСТАВНИЧЕСТВО ДЛЯ ВНОВЬ ПРИНЯТЫХ МОЛОДЫХ РАБОТНИКОВ

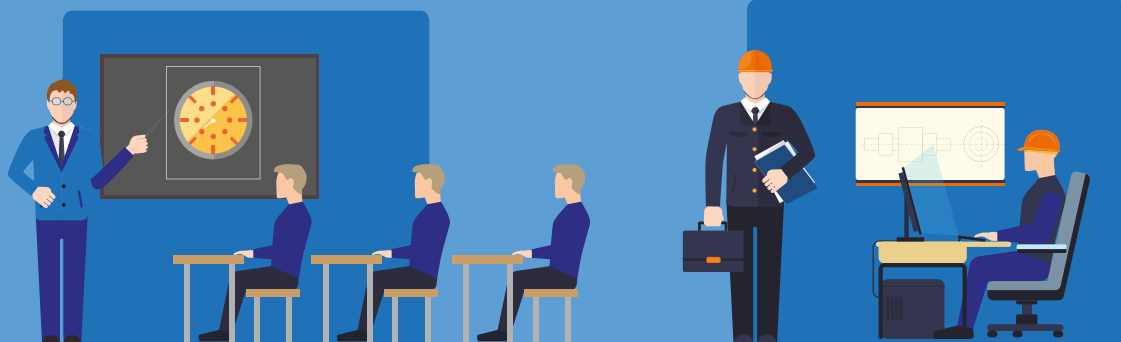
1490 трудоустроенных выпускников
2570 наставников



Проект направлен на сохранение высокого образовательного уровня, особенно в области физико-математической подготовки школьников, в городах присутствия Росатома.

ШКОЛА РОСАТОМА

246 школ в проекте
8 600 учителей
>133 000 школьников



«Делай рядом со мной, делай лучше меня»

Или как воспитать чемпиона

Наставничество на производстве – традиционная форма наставничества, которая всегда оставалась основным способом передачи знаний и навыков в рабочих коллективах. Сегодня крупные промышленные компании развивают новые практики, которые меняют взгляд на человека труда и позволяют молодым профессионалам почувствовать себя экспертами.



Одна из таких практик – наставничество в чемпионатном движении WorldSkills, которое принесло Росатому титул абсолютного победителя в чемпионатах профессионального мастерства на всероссийском уровне.

Сегодня в отрасли работают три сварщика-миллионера, завоевавшие победы в индивидуальном зачете WorldSkills Hi-Tech. Двое из них – Дмитрий Кучерявин и Александр Дуймаммет – подготовили новую смену чемпионов, которые уже выступают наставниками для более молодых участников чемпионатов. Оба наставника сегодня работают на предприятии "Атоммаш", но Александр Дуймаммет начинал свой чемпионский путь будучи сотрудником "АСЭ". Наши первые чемпионы положили начало новой традиции – сегодня такие плеяды наставников созданы не только в сварке, но и более, чем в 20 профессиях и компетенциях. В каждой компетенции – свои яркие примеры личных достижений и эффективного наставничества.

Опыт Росатома сегодня стал ориентиром для многих российских промышленных компаний. На всероссийском конкурсе «Лучшие практики наставничества» Дмитрий Кучерявин и Александр Дуймаммет представили свой проект «Союз чемпионов AtomSkills – формирование нового облика рабочего и инженера через вовлечение в чемпионатное движение по методике WorldSkills» и были отмечены дипломами победителей в спецноминации «Наставник чемпионов».

С 2017 года на базе «Атоммаш» в Волгодонске создан отраслевой центр компетенций по сварочным технологиям. Разработчиками программ и экспертами центра стали «сварщики-миллионеры» – теперь они обеспечивают массовую подготовку сотрудников отрасли.



Александр Дуймаммет:
«Ты должен быть не просто наставником, но и психологом для своего участника»

Во время участия в первом чемпионате WorldSkills у моего участника были проблемы в одном соединении. Он очень сильно переживал. Чтобы вывести его из ступора, я старался выслушать и проработать вместе с ним проблемный участок. На следующем чемпионате он уже был более опытным, смог преодолеть себя и уже не допускал таких ошибок. Поэтому важно быть не только наставником, но и психологом для своего участника.

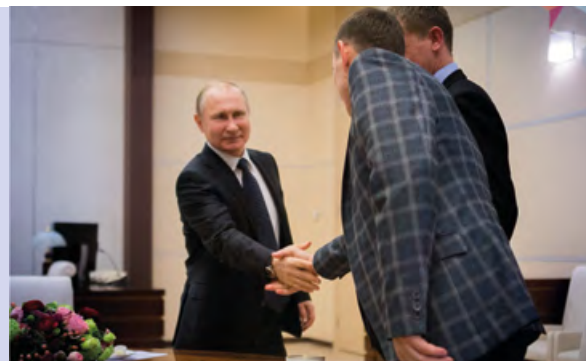


Дмитрий Кучерявин:
«Подготовка к чемпионату – это постоянный ежедневный анализ»

Подготовка к чемпионату – это колоссальный труд, много часов работы с участником, постоянный ежедневный анализ. Даже в нерабочее время ты включен в этот процесс – думаешь, какие нужно использовать подходы, стоит ли поменять стиль общения. Ты должен совмещать в себе знания и навыки в своей компетенции и наставнические навыки – только при этом условии, ты сможешь передать свой опыт и мастерство участнику.

Отмечены на высшем уровне

После церемонии награждения Александр Дуймамет и Дмитрий Кучерявин встретились с президентом России Владимиром Путиным. Поздравляя наставников, глава государства отметил: «Любой профессионал, любой, абсолютно уверен, всегда мечтает о том, чтобы профессию, дело, которому он посвятил всю свою жизнь, а как правило, вы, когда работаете с наставниками, имеете дело именно с такими людьми – все мечтают, чтобы профессия эта развивалась, чтобы дело оказалось в будущем в надежных руках».



В рамках форума первый заместитель генерального директора Росатома Николай Соломон и директор по персоналу Росатома Татьяна Терентьева наградили десять наставников движения WorldSkills за подготовку чемпионов. Им вручены медали за заслуги перед атомной отраслью II степени.

«Мы награждаем тех, кто подготовил чемпионов, настоящих лидеров движения WorldSkills в Росатоме. Знаем, как много зависит от работы эксперта, наставника, в подготовке к соревнованиям, в личностном и профессиональном развитии молодых рабочих и инженеров, и в конечном итоге - в победе» - сказал на церемонии награждения Николай Соломон, первый заместитель генерального директора по корпоративным функциям - финансовый директор Росатома.



Наставники Росатома стали финалистами конкурса «Лучшие практики наставничества»

15 номинаций **более 4000** участников **106** финалистов

Юрий Бармаков,
первый заместитель научного руководителя
ВНИИА им. Н. Л. Духова

Практика «Система наставничества при подготовке специалистов высокой и высшей квалификации»

Разработал систему наставничества для студентов, молодых специалистов, аспирантов и докторантов, в рамках которой реализуется подход «Молодые учат молодых». Благодаря системе подготовлено более 200 студентов-стажеров и 110 аспирантов, создано три базовых кафедры ВНИИА в НИЯУ МИФИ, реализуется программа роста научного потенциала ВНИИА, сведен к нулю период адаптации выпускников, количество кандидатов и докторов наук выросло в два раза.



Дмитрий Лобусов,
капитан атомного ледокола «50 лет Победы»

Практика «Наставничество для плавательного состава и береговых подразделений»

Более 30 лет работает в Арктике. Как наставник подготовил 47 сотрудников ФГУП «Атомфлота» и более 65 плавпрактикантов, более 90% из них вернулись работать на предприятие. Под наставничеством Дмитрия Лобусова многие сотрудники Атомфлота выросли по карьерной лестнице. 4 из подготовленных работников отмечены благодарностью Министра транспорта РФ.

Михаил Похлебаев,
генеральный директор ФГУП «ПО «Маяк»

Практика «Система создания эффективной команды руководителей ОЛИМП – отбор лидеров и масштабирование преемственности»

Обновил состав команды руководителей за счет внутренних продвижений резервистов, снизив возраст руководителей до 47 лет. Организовал систематизированную работу по подготовке кандидатов на должность генерального директора предприятия. Поддерживает внедрение стандартов WorldSkills в подготовку рабочих и инженерных кадров (ФГПУ «Маяк» - лидер по количеству медалей отраслевых и национальных чемпионатов по методике WorldSkills), лично курирует работу студенческих отрядов.





Мост в будущее, или новые смыслы наставничества

Для многих, кто родился после 80-х и не застал советской системы воспитания, слово наставничество может звучать как анахронизм. Казалось бы, откуда среди роботов, гаджетов и повсеместной цифровизации эта примета далекого прошлого, которая должна была остаться где-то вместе с комсомолом и октябрятским значком.

С чем связан интерес к наставничеству сегодня? Как изменится институт наставничества с приходом цифрового поколения? На эти и другие вопросы отвечает Юлия Ужакина, генеральный директор Академии Росатома.

Почему мы вдруг заговорили о возрождении наставничества? Есть какой-то риск утраты фундаментальных знаний?

- Сегодня много говорят о технологиях, цифре, глобализации, о том, что мы живем в мире VUCA, в индустрии 4.0, где человека вот-вот заменят роботы. Чем больше развиваются технологии, тем больше у человека потребность в общении и собственном развитии. Человек не хочет быть частью чего-то (индустрии, глобализации и пр.), он хочет оставаться человеком. Он существо социальное и развивается только через общение с другим человеком – старшего с младшим, опытного с новичком. Машинный интеллект, конечно, тоже будет играть роль в нашем развитии. Но ровно потому, что мы стали придавать такое большое значение технологиям, мы сегодня начали так остро ощущать этот дисбаланс и потребность его уравновесить. Именно поэтому тема наставничества сегодня приобретает новые смыслы.

Как вы сказали, наставничество предполагает передачу знаний от старшего к младшему. А как же цифровое поколение, которое уже начинает учить старших. Не искажает ли это сам принцип наставничества?

Ситуация, когда более молодой представитель цифрового поколения становится наставником для более старшего, не искажает сути наставничества, а наоборот, усиливает её. Что такое наставничество? Это не просто передача знаний и навыков, это, прежде всего, передача ценностей. Мир меняется, хотим мы этого или нет, ценности тоже переживают

определенную трансформацию. Благодаря общению и взаимодействию разных поколений происходит взаимное обогащение: молодёжь передаёт старшим ценности новой эпохи, а старшее поколение передаёт ценности базовые, фундаментальные, которые помогают сохранять основы нашего общества. Этот взаимный обмен ценностями подчеркивает смысл наставничества. Более того, такие практики «наставничества наоборот» – когда более молодой начинает наставлять более старшего, уже используются многими компаниями. Система наставничества, в целом, сегодня стремится к сокращению возрастной дистанции. Наставник – это не обязательно умудренный сединами человек, у которого за плечами годы упорного труда и нажитого опыта. Например, используется подход, когда наставниками для подростков становятся студенты, и такое наставничество эффективно, потому что они сами недавние подростки, они только пережили этот опыт, понимают их чаяния и беды. Виды, возраст наставничества переосмысливаются, трансформируются и иногда вырастают в очень интересные формы. Но сама идея, сама суть этого явления остается неизменной.

Несмотря на появление новых форм и практик, в Росатоме много говорят о традициях наставничества. Они действительно так актуальны сегодня?

Наставничество в Росатоме существует десятки лет – очень много уроков и наработанного опыта современная система взяла из истории отрасли, об этом много говорили на форуме. Например, когда мы разрабатывали положение о наставничестве, которое действует в Росатоме с 2015 года, мы обращались в архивы Росатома и подняли документы, которые были созданы много лет назад. Там было много умного, полезного, доброго и актуального для сегодняшних наставников.

Каким должен быть наставник?

В рамках форума «Наставник» Академия Росатома провела исследование, посвященное секретам эффективного наставничества. На стенде Росатома каждый желающий мог заполнить анкету и поделиться своим мнением о том, какие характеристики наставника являются самыми важными и какие действия со стороны наставника больше влияют на развитие подопечного. В исследовании приняло участие более 200 респондентов.

РЕЙТИНГ КАЧЕСТВ ЭФФЕКТИВНОГО НАСТАВНИКА



Теория поколений в наставничестве

При выборе управленческих методов и подходов современные компании часто ориентируются на теорию поколений, объясняющую психологические особенности разных возрастных групп.

Так как в нашем исследовании принимали участие представители разных поколений, мы сделали несколько выводов о том, есть ли существенная разница между их ожиданиями от наставников.

1. Три качества наставника, возглавившие рейтинг, одинаково важны для представителей всех поколений.
2. Представители всех поколений выше ценят деловые качества наставников, чем личностные.
Интересно, что вопреки ожиданиям, «доброжелательность» и «ясность речи и мысли» расположились в конце рейтинга. Зато в число важных попало такое качество как «авторитарность». Это можно объяснить тем, что для человека, сомневающегося в своей компетентности, авторитарность наставника вполне может быть надежной опорой.
3. Поколение X (1962-1981) больше, чем другие поколения ожидает от наставников толерантности.
4. Представители поколения Y (1982 – 2002) в отличие от Иксов считают, что для наставника не столь важен богатый профессиональный опыт, они больше нуждаются в организованности и умении слушать.

Что должен делать эффективный наставник?

Наиболее эффективными по мнению респондентов являются действия, направленные на поддержку и самостоятельное развитие подопечного, а наименее эффективными - действия, подразумевающие критику подопечного.

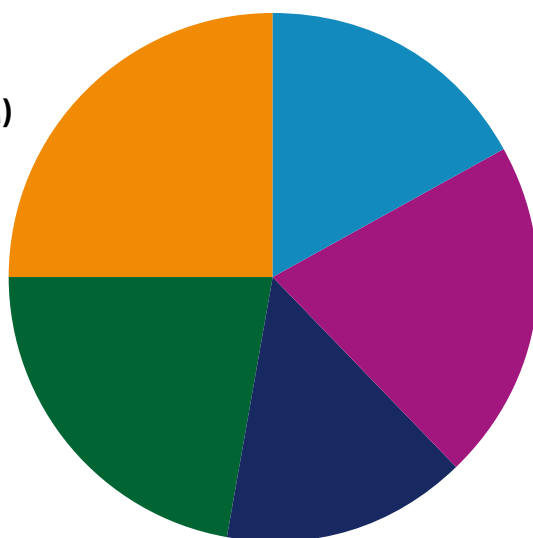
ДЕЙСТВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО НАСТАВНИКА

Объясняет, разъясняет
(делает сложное простым)

25%

Подбадривает,
поддерживает

22%



Дает ясные,
направленные на
достижение цели советы

17%

Задает интересные /
сложные / неожиданные
вопросы

15%

Слушает

15%

Секреты успешного менторинга



КАК ВЫСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНЫЙ ДИАЛОГ?

Личные встречи с наставником или ментором – это самая продуктивная часть совместной работы. Независимо от того, являетесь ли вы наставником (ментором) или наставляемым (менти), ваша задача – взять максимум от этих встреч. А для этого нужно научиться выстраивать эффективный диалог.

1 Пользуйтесь приемом «Активное слушание»

- Внимательное молчание
- Уточнения – «Пожалуйста, поясните ещё раз...»
- Перефразирование – «Иными словами, вы говорите...»
- Резюмирование – «Если подводить итоги...»

2 Используйте разные типы вопросов

ТИПЫ ВОПРОСОВ

ОТКРЫТЫЕ



Какого результата вы ожидали?

Открытые вопросы предполагают развернутый ответ или какие-либо пояснения, таким образом, побуждая собеседника начать или продолжить диалог.

Примеры открытых вопросов

Что бы вы посоветовали изменить?
 В каком направлении мне двигаться?
 Какие есть варианты?
 Какие риски вы видите?
 Что может пойти не так?

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ



Для вас важнее сам результат или оценка руководства?

Альтернативные вопросы предполагают выбор одного из двух и более вариантов. Используйте их, чтобы проверить свои варианты решения/мнение.

ЗАКРЫТЫЕ



Довольны ли вы результатом работы?

Закрытые вопросы предполагают однозначный ответ. Используйте их, чтобы уточнить правильно ли вы поняли собеседника.

3 Определите, зачем вы задаете вопрос (будьте честны перед собой)

- ↑ Деструктивность
- Чтобы доказать ошибочность чужой точки зрения
 - Чтобы продемонстрировать свои сильные стороны
 - Чтобы подтвердить свою мысль
 - Чтобы понравиться
 - Чтобы поддержать разговор
 - Чтобы понять



4 Записывайте

- Фиксируйте важные мысли собеседника
- Фиксируйте свои мысли, которые приходят во время встречи
- Перечитывайте конспект встречи

СОВЕТЫ НАСТАВНИКАМ

Наставничество – это поистине благородное дело, но вместе с тем нелегкое и ответственное. Именно поэтому на государственном уровне заслуги выдающихся наставников отмечают специально учрежденной медалью. В действительности не каждый может быть хорошим наставником или ментором.

Я НАСТАВНИК, ЕСЛИ:

- Заинтересован в развитии других людей, отношусь к ним доброжелательно
- **ЗНАЮ** сам то, чему обучаю, и могу объяснить
- **УМЕЮ** на своем примере показать то, чему учу
- **ГОТОВ** выделять достаточно времени на общение с подопечным

АЛГОРИТМ «5 ШАГОВ»

Как выстроить эффективное взаимодействие с подопечным:



КОНСТРУКТИВНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Обратная связь – один из главных инструментов наставника/ ментора, который повышает уровень доверия и осознанности человека. Обратная связь правильно подготовленная и озвученная развивает и самого наставника/ ментора. Познакомьтесь с простыми правилами конструктивной обратной связи.



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ – это информация о действиях или результатах действий сотрудника, которая озвучивается с целью поддержать демонстрируемое им поведение или побудить его к изменению поведения.

ВИДЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Обратная связь может быть направлена на оценку негативных аспектов деятельности ученика с целью изменения его поведения. В таком случае она называется развивающей.

Также обратная связь может быть направлена на оценку позитивных аспектов деятельности сотрудника с целью побудить его повторять подобное поведение в будущем. В этом случае она называется позитивной (похвалой).

ВЫ ЭФФЕКТИВНЫЙ НАСТАВНИК/МЕНТОР ЕСЛИ?

(Оцените первые результаты через 3 месяца)

1. Вы видите, что ваш подопечный/менти вам доверяет и готов открыто говорить о своих трудностях или успехах.
2. Вы анализируете ситуации, о которых рассказывает ваш подопечный/менти, и пытаетесь спроецировать их на себя.
3. Вы отмечаете, что ваш подопечный/менти прислушивается к вашим рекомендациям и пытается менять модель своего поведения.
4. Вы замечаете, что ваш подопечный/менти, рассказывая о своих проблемах, чаще предлагает пути их решения.
5. Вы видите, что у вашего подопечного/менти начинает формироваться собственный план действий, который помогает ему двигаться к поставленным целям.

СОВЕТЫ РЕЗЕРВИСТАМ

Наставничество – особый вид взаимоотношений, в котором не работают понятные схемы «руководитель-подчиненный» или «ученик-учитель». Здесь слишком много тонких материй, многое зависит от взаимной эмпатии и совпадения ценностей.

Успех наставничества и менторинга во многом определяет старт совместной работы. Вот несколько универсальных рекомендаций, которые помогут вам выстроить эффективное взаимодействие с вашим наставником или ментором.

КАК ВЫБРАТЬ МЕНТОРА?

1 ВЫБРАТЬ 3-5 РУКОВОДИТЕЛЕЙ, которых вы бы хотели видеть в качестве ментора.
ПОПРОСИТЬ СОВЕТА у своего руководителя.

2 НАПРАВИТЬ ЗАПРОС НА МЕНТОРА с кратким обоснованием и обозначением цели менторинга в службу управления персоналом вашей организации.

3 ПОДГОТОВИТЬСЯ К ПЕРВОЙ ВСТРЕЧЕ. Сформулировать запрос к ментору, написав краткий рассказ о себе как о человеке. Ментору важно понимать, кто перед ним и чем этот человек (то есть вы) интересен.

4 ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ ИТОГИ ПЕРВОЙ ВСТРЕЧИ. Насколько совпадают ваши представления о целях и формате взаимодействия, удалось ли вам заинтересовать ментора.

5 ПРОДОЛЖАТЬ ПОИСК МЕНТОРА. Если менторинг с этим руководителем не сложился, не отчаивайтесь. Проанализируйте обратную связь, поймите почему не удалось заинтересовать ментора и продолжайте попытки.

Знакомство



1. Обсуждение целей взаимодействия

- цели развития резервиста
- знания, умения, опыт для достижения поставленной цели
- мероприятия/ действия для достижения поставленных целей, которые рекомендует ментор

2. Обсуждение формата взаимодействия

формата взаимодействия

На какие черты стоит обратить внимание при выборе ментора?

- Открыт к передаче знаний и опыта
- Заинтересован в развитии людей
- Умеет слушать и общаться
- Имеет широкую сеть профессиональных контактов
- Способен видеть и развивать сильные стороны в человеке
- Обладает аналитическими навыками в сочетании с пониманием ситуаций и людей
- Умеет давать ясные, ориентированные на достижение цели советы
- Дает конструктивную обратную связь

Секреты менторинга из первых уст: видеоинтервью с руководителями отрасли

1

Скачайте приложение -
«Сканер QR-кода» в Google
Play или App Store

3

Откройте
приложение

2

Наведите телефон на
значок QR-кода





**АКАДЕМИЯ
РОСАТОМА**