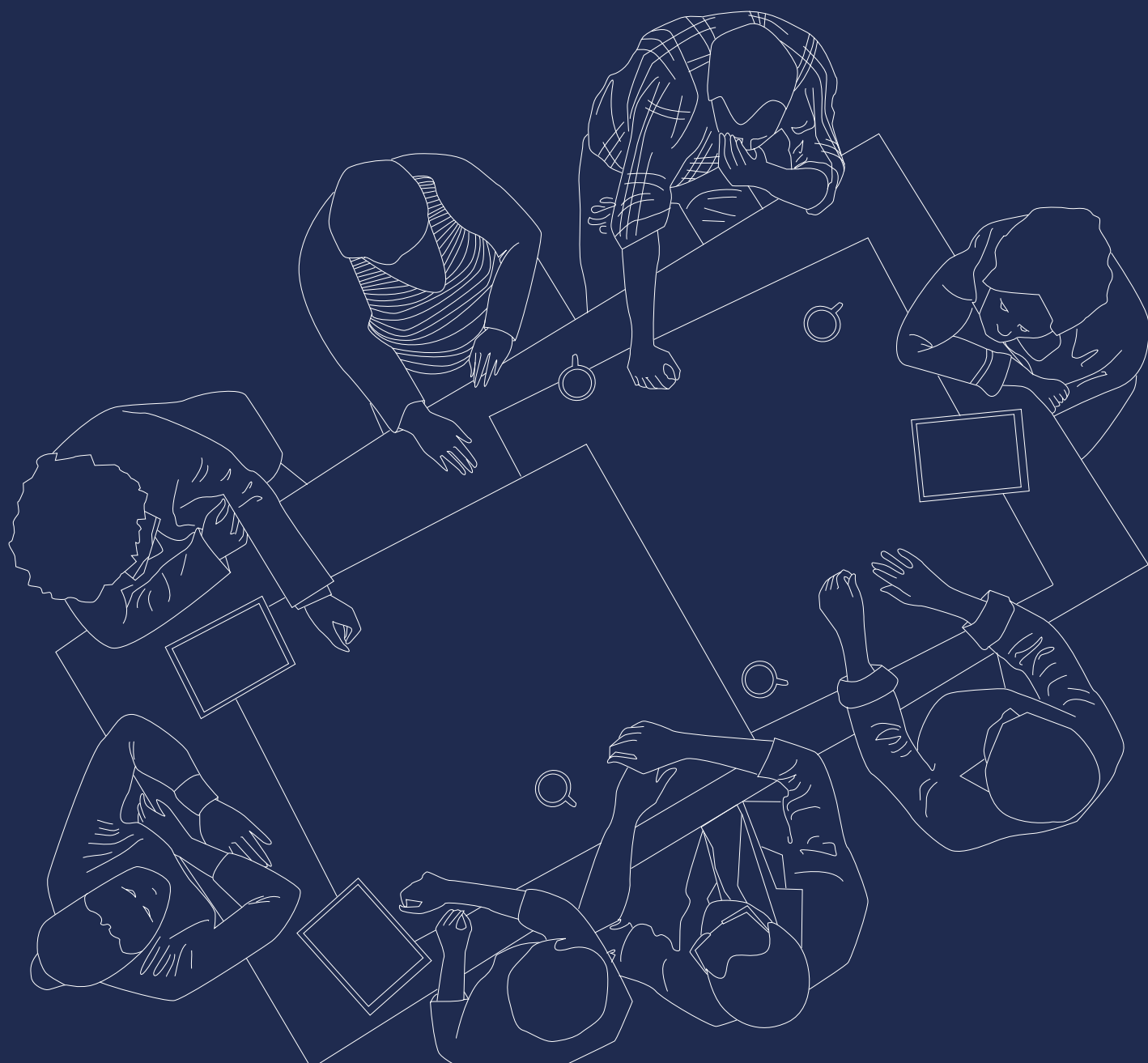




ОСЕНЬ 2017 / №2

MY MENTOR JOURNAL

МЕНТОРСТВО В КОРПОРАЦИЯХ:
ТРЕНД ИЛИ НЕОБХОДИМОСТЬ



Письмо редактора



редактор My Mentor Journal
Алина Герлиня

Содержание

Письмо редактора.....	1
Корпоративное доверие.....	2
Политика вовлеченности сотрудников.....	3
Сергей Сиротенко: чтобы конкурировать в современном мире, компании должны делать ставку на развитие человеческого капитала.....	4
Проектное менторство как инструмент развития компании	6
Почему у компаний не получается выстроить эффективную систему менторства.....	8
Новая модель менторства — развивающаяся сеть.....	9
Success&succession: успех в преемственности.....	10
Как расставить приоритеты для небольших повседневных дел	12
7 навыков, необходимых для выживания в меняющемся мире	13
Менторские программы крупнейших мировых компаний.....	14

Дорогие друзья!

Впервые столкнувшись с предметами цивилизации, неразвитые племена меланезийского народа поверили, что белые люди обладают магическими знаниями: иначе откуда у них взялись консервы с тушенкой и оружие? Не понимая производственной цепочки, островитяне копировали действия чужеземцев, вплоть до использования веток вместо винтовок. Они верили, что имитации через ритуалы достаточно, чтобы достигнуть такого же результата. Карго-культ и любые другие проявления магического мышления основываются прежде всего на непонимании технологий и принципов работы.

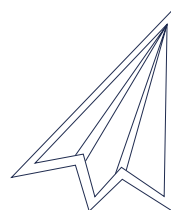
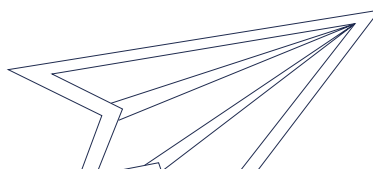
Как Google удается столько лет оставаться самым желанным местом работы? Что позволило детищу Томаса Эдисона General Electric трансформироваться из производителя лампочек в многоотраслевую компанию? Почему корпорация Intel запустила в России целых три исследовательских центра?

Магия? Не для нас. Мы знаем, что эти компании тратят огромные деньги, время и силы на развитие человеческого капитала. И один из таких инструментов — наставничество. Именно этим мы и руководствовались, посвящая целый номер корпоративному менторству, — показать, что успешные компании не хитрые фокусники, а профессиональные врачи, которые знают, как правильно оздоровить кровь своей компании — ее сотрудников. Персонал — наивысшая ценность любой организации. Как заявил в интервью нашему журналу бизнес-коуч Сергей Сиротенко, команда уровня А и идея уровня Б перспективнее, чем команда уровня Б и идея уровня А.

Менторство может стать буквально золотым ключиком от заветной потайной дверцы. Бура-тино пришлось долго искать то, что находилось у него под носом: кукольный театр, где для каждого героя сказки есть свое место. Аналогичным образом, когда руководство компании стремится повысить продуктивность работы, следует прежде всего обратить внимание на ближайшее окружение — свою команду.

Никакой магии. Только развитие!

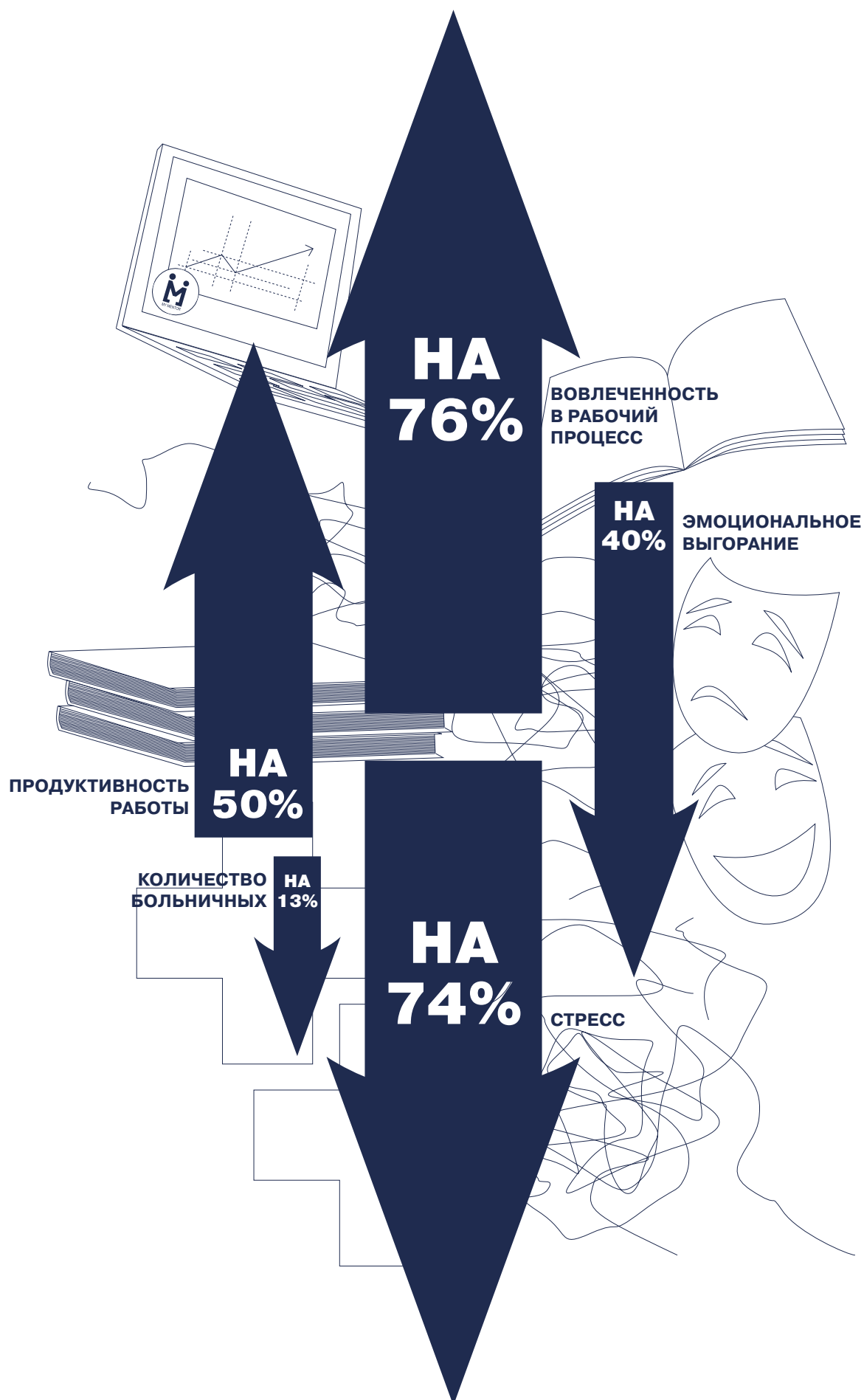
Команда My Mentor



Организации, вовлеченные в систему менторства, демонстрируют высокий уровень внутреннего корпоративного доверия

Для сотрудников это означает следующее.

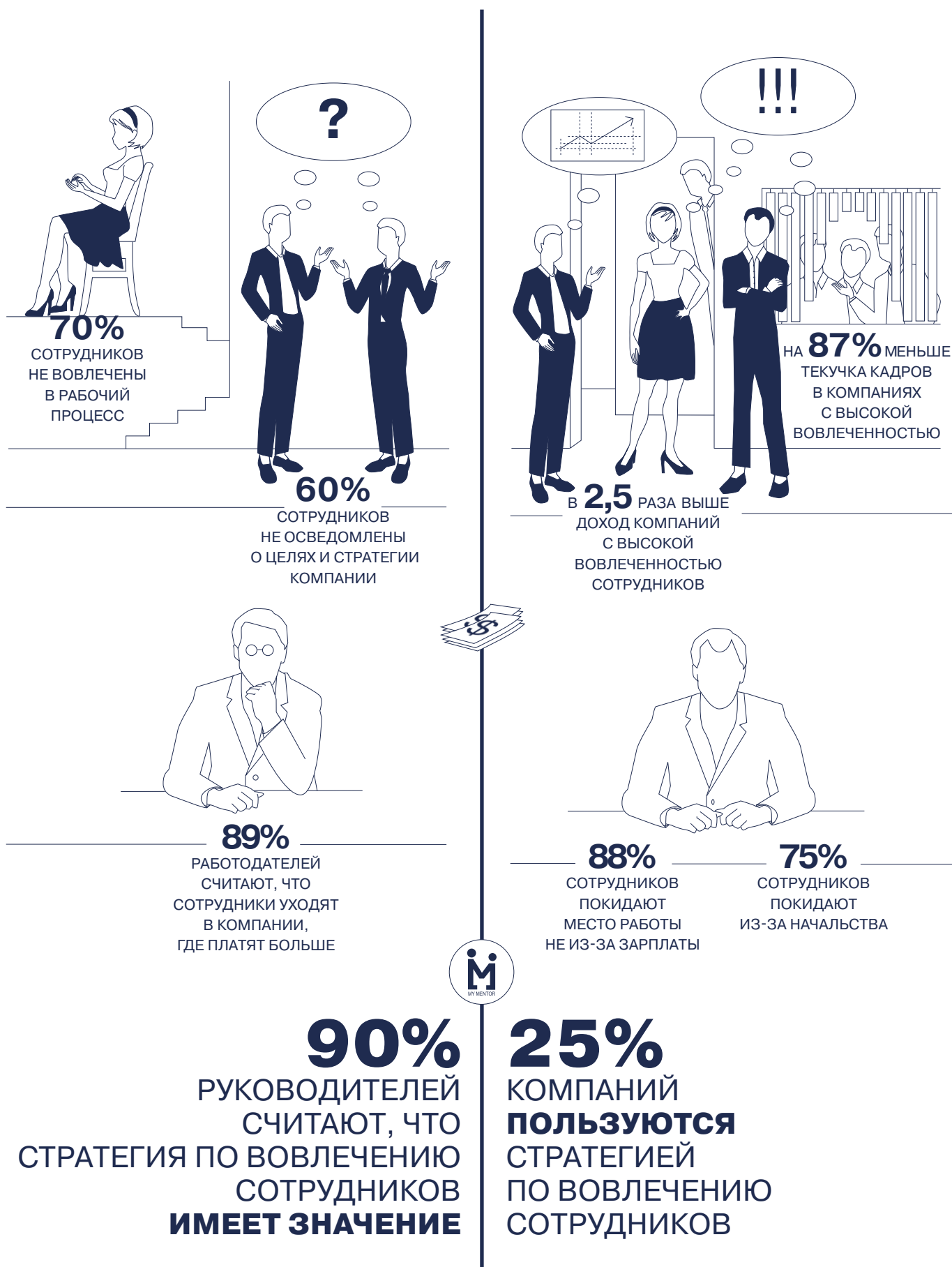
источник: Harvard Business Review



Влияние политики вовлеченности сотрудников

Представляем вашему вниманию увлекательную инфографику: как уровень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс влияет на результативность компаний. Напоминаем, что система корпоративного менторства — прямой способ воздействия на политику вовлеченности сотрудников.

источник: Total Team Building





**Сергей Сиротенко:
чтобы конкурировать в современном мире,
организации должны делать ставку
на развитие человеческого капитала**

О Сергее

- Консультант по развитию руководителей и управленческих команд в Ward Howell
- Член правления совета директоров Международной благотворительной программы наставничества для детей «Big Brothers Big Sisters of Russia»
- В 2017 году вошел в топ-100 глобального рейтинга «100 лучших коучей», пройдя отбор из 12,000 кандидатов (Marshall Goldsmith 100 Coaches)

Три жизненных установки Сергея

- Ты либо выигрываешь, либо учишься
- Научение = действие × рефлексия
- Старайся больше помогать и меньше осуждать, оценивать

Ответьте себе на вопрос: насколько качество человеческого капитала в вашей организации является источником её конкурентного преимущества? На недавно прошедшей ежегодной конференции по коучингу в Гарварде я услышал цитату Стива Джобса. Его однажды спросили – какой из его продуктов было сложнее всего создать? Участники дискуссии ожидали ответа из серии “iPhone” или “iPad”. Как оказалось, Джобсу приписывают следующие слова: «Самым большим вызовом было создать команду, которая будет производить наши продукты».

Возможно и российским организациям стоит больше инвестировать на всех управленческих уровнях в развитие людей, команд, и такие инструменты как коучинг и менторство?

**Зачем нужны
корпоративные менторские системы?**

Любые корпоративные менторские программы существуют с какой-то целью. Например, в контексте системы развития лидерского капитала в организациях. Чтобы конкурировать в современном мире, многие компании делают ставку именно на людей, их навыки и компетенции, и потому используют все механизмы обучения и развития. И менторство — лишь один из инструментов, доступных для достижения названной цели.

При этом без осознанного и стратегического подхода к развитию людей, долгосрочная устойчивость организации и бизнеса в целом, может быть поставлена под вопрос. На примере такой компании как Сбербанк, у которого есть выстроенная корпоративная менторская система, можно высказать гипотезу, что без этого института компания не смогла бы меняться так быстро. Мне кажется, что не в последнюю очередь благодаря инвестициям в людей и их развитие, банку удается этого достигать, сохраняя высокий темп преобразований.

Несмотря на потребность выстраивать институциональные и долгосрочные механизмы в организациях, иногда менторские программы могут решать вполне прикладные задачи. Например, в ситуации, когда происходит «провал» в системе преемственности, и есть потребность быстрого восстановления работы той или иной функции при уходе ключевого человека. Мне вспоминается случай, когда благодаря развитой культуре взаимопомощи и неформального менторства в одной из компаний-клиентов, новый руководитель подразделения был оперативно введен в курс дела и все члены команды, и в первую очередь CEO, были искренне настроены помогать и делиться опытом. И выделяли для этого достаточный временной и управленческий ресурс, а не просто «отписывались» по электронной почте. И в данном случае именно неформальность подхода была ключевым фактором успеха.

Кроме того, сейчас все большую актуальность приобретает тема мотивации и вовлеченности сотрудников. Мне кажется, будет здорово, если мы сможем больше быть самими собой в организациях – людьми со своими слабостями и эмоциями, а не просто роботами с четким функционалом. Все об этом только говорят, а по сути прогресс есть только у нескольких организаций. Может быть организации вообще больше не могут быть лучшей формой раскрытия человеческого потенциала?

Наставник, ментор, коуч или карьерный консультант?

Компетенция развития людей одна из ключевых для руководителя. Тем не менее, стоит разобраться, за счет каких инструментов мы можем лучше развивать людей. Как упоминалось, менторство — это один из инструментов, соседствующий с наставничеством, коучингом, консультированием во всех его видах.

Если говорить о некоторых отличиях между этими ролями, то отметим следующее: наставник – это зачастую непосредственный руководитель, который больше наблюдает за подопечным, знает его контекст, понимает его сильные и слабые стороны и лидерский потенциал, может в процессе давать ему конкретные рекомендации. Менторство же может быть более дистанцировано с точки зрения уровней управления и структурировано, но взаимодействие, как правило, происходит менее интенсивно и регулярно. При этом коучинг — это обычно разговор равных партнеров, в то время как менторство и наставничество — это форматы общения сверху-вниз. Карьерный консультант же обладает более содержательной и теоретической базой: например, он может поделиться стратегиями трудоустройства и карьерных переходов, рассказать о сильных и слабых сторонах участника и в соответствии с его целями помочь закрыть дистанцию между текущим и желаемым состоянием или позицией.

Рекомендуется, независимо от выбранной роли и инструмента развития, максимально четко проговаривать понятийный контракт между сторонами: в какой роли я выступаю, какие ограничения у этой роли, и какие у этой роли есть сильные стороны, каковы ожидания и опасения от взаимодействия? Какие цели вы перед собой ставите, и на каких принципах будет строиться ваша работа?

В завершении, мне бы хотелось артикулировать важность тезиса о примате неформальности в менторстве, его внедрении в ДНК организации и ее культуры. Сотрудникам важно знать, что в органи-

зации развивают людей, что всегда можно прийти к руководителю высокого уровня, и у него найдется время, чтобы поговорить о развитии, а не отчитаться о выполненных или невыполненных поручениях. Здесь важнейшую роль играет высокий уровень психологической безопасности и доверия. Институт менторства не должен существовать только на бумаге или «для галочки». Менторство стоит внедрять и снизу, и сверху, чтобы его «дух», а не только «буква» пронизывал всю оргструктуру.

Пять тезисов о корпоративном менторстве:

- 1 Нельзя рассматривать менторство в изоляции от стратегии: нужно понимать, зачем и с какой целью вы внедряете систему, и измерять результат.
- 2 Ключ к успеху — это серьезный настрой и настоящий менторский пример первых лиц корпорации.
- 3 Как и в коучинге, наставнику стоит заранее договориться, что именно было бы полезно для наставляемого? Какие у него ожидания? Какие опасения? Следует сразу выложить «рыбу на стол» и работать именно с этим. Далее важны процесс, методология и системный характер работы. Важно постоянно держать перед собой цели и план развития, соблюдая баланс между стратегичностью и отработкой ежеминутных, тактических задач.
- 4 Соблюдайте правильный баланс между вызовом (challenge) и поддержкой (support). Отсутствие поддержки и излишний «вызов» (уровень сложности) могут фрустрировать наставляемого, поэтому не забывайте о силе «позитивного подкрепления».
- 5 Советы не всегда работают. Если есть искренний запрос, то скорее лучше применить модель Питера Друкера, согласно которой следует не говорить самому, давая указания, а больше задавать вопросы. Ваша задача — больше помогать и меньше выносить суждения. Часто приезжающие в INSEAD руководители просят дать инструментарий, дать структуру по развитию людей, методики и «фишки». На мой взгляд, гораздо большее значение имеют желание, настрой и готовность развивать, нежели сам инструментарий. Один из пионеров коучинга, руководитель Центра экспертизы по развитию лидерства в Google, Дэвид Питерсон недавно поделился со мной следующим тезисом: «Я постоянно экспериментирую. Я намеренно прерываю своего собеседника на коучинге и даже стал в этом мастером. На третий или четвертый раз коучи обычно начинают задавать вопросы: «Что вообще происходит?» Все считают, что коучи должны быть внимательными слушателями, и не прерывать, но на самом деле это не главное». Таким образом, инструменты менее важны, чем сам позитивный настрой помочь другому человеку.

Вся команда My Mentor выражает глубокую благодарность Сергею Сиротенко и Ward Howell за безусловную поддержку, веру и помощь в реализации инициативы! Сергей, вы для нас — ментор!



nationalbusinessadvisors.com

Проектное менторство как инструмент развития компании

Вне зависимости от типа вашего бизнеса, ваш персонал — это наивысшая ценность, поэтому крайне важна самоотдача сотрудников. Чтобы способствовать росту компании, следует активно наставлять свой персонал.

Менторство — не хаотичное или случайное явление. Как минимум 20% своего времени следует уделять менторству и развитию. Если мы говорим о командной работе, то это прежде всего означает обсуждение целей, получение обратной связи и генерирование идей.

Ментор NASA и Walt Disney Митч Мэтьюс — сторонник концепта «проектное менторство». Проектное менторство — это менторство, при котором вы стремитесь развивать определенные таланты и скрытый потенциал сотрудников в рамках индивидуального подбора подходящего рабочего проекта, предоставляющего больше автономии и свободы. В то же самое время такая система повышает чувство ответственности, лояльность и вовлеченность в процесс, что в свою очередь приводит к росту компании. Далее приведены четыре способа для роста вашего бизнеса.

1 Лояльность сотрудников

Менторство позволяет удержать в компании наиболее способных сотрудников. 68% миллениалов, имеющих ментора, остаются в компании сроком более чем 5 лет. Слишком частая ротация сотрудников может обойтись компании от 100% до 300% от первоначальной зарплаты сотрудника.

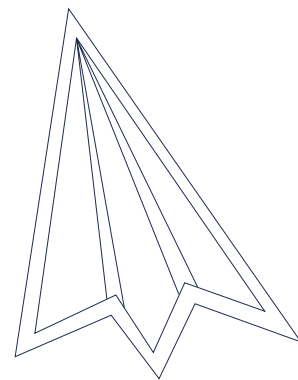
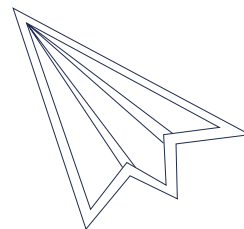
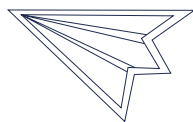
2 Развитый руководящий состав

Менторство учит, как уделять внимание другим людям и смотреть на вещи под другим углом. Когда вы наставляете группу, состоящую из людей различного типа, то улучшаете свои способности по оперативному решению проблем и лидерской гибкости.

3 Трубопровод лидерства*

Менторство «наполняет трубопровод лидерства», то есть передает опыт, развивает навыки и способности сотрудников и, следовательно, те быстрее улучшают

* Концепция «трубопровода лидерства» предполагает продвижение лидера по «лестнице мастерства» (управление собой — управление другими — управление менеджерами — функциональный метод — управление бизнесом — управление группой — управление предприятием).



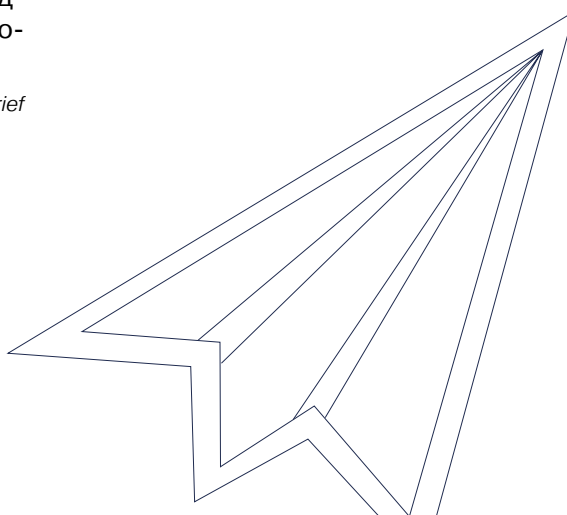
свои позиции. Сотрудники, которые работают с ментором, в 5 раз чаще продвигаются по карьерной лестнице, а менторы — раз в 6 чаще.

4 Больше свободного времени

Становясь ментором, можно лучше понять и развить сильные стороны своих подопечных, что позволяет работать им независимо от старших коллег, а значит и более продуктивно делегировать обязанности.

Менторство — это водораздел между хорошим бизнесом и великолепным бизнесом. Оно создает рок-звезду из посредственного сотрудника, а развитие сотрудников неизбежно приводит к росту компании.

SmartBrief





Почему у компаний не получается выстроить эффективную систему менторства

Найти и удержать хорошего сотрудника сложно и дорого, поэтому многие компании внедряют внутренние менторские программы. Это помогает не только уменьшать текучку кадров, но и возвращать будущих лидеров, увеличивать разнообразие и повышать уровень лояльности среди сотрудников. 70% компаний из списка Fortune 500 и четверть американских компаний среднего бизнеса практикуют корпоративное менторство. Тем не менее зачастую такие программы терпят неудачу, а многие люди считают, что они формальны и бессмысленны. Почему так происходит?

Проблема 1. Программы менторства стали временной мерой. Часто ими занимаются перегруженные основной работой сотрудники, которые никогда прежде не выстраивали менторских программ и не имели опыта наставнических отношений.

Решение: Аутсорсинг. Доверить внедрение менторской системы специальным людям, имеющим опыт в наставничестве.

Проблема 2. Многие программы основываются на старых консервативных представлениях о менторстве. Традиционный подход к менторству как взаимоотношениям старшего и младшего сотрудников тет-а-тет

устарел, так как был выработан в эпоху индустриализации, когда считалось нормальным работать в одной и той же компании, на одном и том же посту на протяжении долгого времени или всей жизни.

Решение: В зависимости от отрасли, целей и типа компании, необходимо определиться с тем, какой формат менторства будет наиболее эффективен: классический, групповой, цифровой, нетворкинг и тд.

Проблема 3. У корпоративных менторских программ нет структурированности и методологии. Зачастую они безвозвратно утрачивают ценную информацию и большие объемы знаний, когда их сотрудники уходят на пенсию.

Решение: Привлекать уходящих на пенсию или самых опытных сотрудников к менторским программам для того, чтобы выработать четкую структуру менторства. В отличие от коучинга, менторские инициативы время- и энергозатратны.



ТРАДИЦИОННОЕ МЕНТОРСТВО



РАЗВИВАЮЩАЯСЯ СЕТЬ

МЕНТОР	ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ	ГРУППА
РОЛЬ МЕНТОРА	МЕНТОР ПЕРЕДАЕТ ЗНАНИЯ	ВЗАИМНЫЙ ОБМЕН ЗНАНИЯМИ
ОТНОШЕНИЯ	ИЕРАРХИЧЕСКИЕ СТАБИЛЬНЫЕ	ИЕРАРХИЧЕСКИЕ И РАВНЫЕ ИЗМЕНЯЮЩИЕСЯ
РЕЗУЛЬТАТ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РОСТ КАРЬЕРНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ ЛИЧНОЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РОСТ ПОНИМАНИЕ СВОИХ ПРЕИМУЩЕСТВ И НЕДОСТАТКОВ РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНЫХ НАВЫКОВ УВЕЛИЧЕНИЕ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

Новая модель менторства — развивающаяся сеть

Формирующийся сетевой мир 21-го века окружает общество и охватывает государства, пронизывает его структуры и институты. Современную мировую повестку дня задают акторы, которые обладают наиболее налаженными и разветвленными связями, пишет выдающийся политолог Анна Мари Слотер. Однако сетевые явления характерны не только для международных отношений, но и для карьерного роста. В отличие от жесткой субординации предыдущих веков, сегодняшний лидер — это тот, кто находится не на вершине иерархической пирамиды, а в центре сети. Упрощая, можно сказать, что обе структуры порождают лидеров разного типа: иерархия — формальных; сеть — неформальных. Наиболее ярко данный принцип выражают социальные сети, где отношения строятся на горизонтальной, а не вертикальной основе: все равны по статусу, а на первый план выходит количество друзей, подписчиков и широта связей.

Несколько признаков, по которым можно понять, что ваша сеть — ваш актив, а не набор мертвых душ:

1 Разнообразие

Участники вашей сети — представители разных пола, расы, географии, сфер деятельности и организаций.

2 Связанность

Люди внутри вашей сети знают друг друга и взаимодействуют.

3 Чувство связанности и единения

Ваш уровень отношений предполагает, что вы не просто знакомы с кем-то, но при необходимости можете рассчитывать на помощь данного человека.

4 Влияние на сеть

Сколько бы участников сети охарактеризовали вас как лидера мнений?

Менторство органично вписывается в новый сетевой мир по нескольким причинам. Так, менторство расширяет круг вашего общения. Для студента это означает, что наставник вводит его в мир своих коллег и профессионалов. Ментора же такое общение обогащает благодаря знакомству с представителем молодежи или другой социальной страты, что повышает разнообразие и, следовательно, ценность сети. Более того, кроме модели традиционного менторства, становится важным и менторская сеть, которая позволяет в группах делиться знаниями, что свойственно современной экономике совместного потребления (sharing economy).



Success&Succession: успех в преемственности

Признайтесь, вы когда-нибудь по невнимательности путали в тексте succession и success? Немудрено.

Морфология английского слова succession (преемственность, наследие) дает нам удивительную подсказку, универсальный закон жизни, бизнеса и карьеры: оно буквально содержит в себе успех (SUCCESSion).

В 6-ой серии 7-го сезона «Игры престолов» Тирион поднимает тему преемственности Железного Трона после смерти Дейенерис. Он говорит: «Мир, который ты хочешь построить, невозможно построить в одиночку. Наверняка, даже не за одну жизнь. Как нам убедиться в том, что твое мировоззрение продержится достаточно долго? После того, как ты сломаешь колесо, как нам быть уверенным, что оно так и останется сломанным?» И это справедливо. Проект, созданный по формуле «Идея жива, пока жив ее творец» слаба и недолговечна.

Добавим для примера историческую параллель. Помните, почему, помимо опричнины, достаётся оплеух Ивану Грозному? После его смерти началась смута.

Что касается бизнеса, то вопреки расхожему мнению, в Ward Howell замечают, что российские собственники крайне неохотно передают бизнес детям. Возможно, одна из причин – нестабильность и даже опасность ведения бизнеса в рос-

сийских условиях. Согласно опросам, собственники скорее предпочитают продать семейное дело, нежели пытаться передать его детям.

Что же можно сделать для того, чтобы позаботиться о своем наследии? Harvard Business Review предлагает три следующих способа.

1 Осознайте опыт своих предшественников

Исследования показывают, что когда мы знаем, что получили какие-то преимущества от прежнего поколения, мы начинаем задумываться о положительном вкладе, который оставим потомкам, и склонны принимать решения, ориентированные на более долгосрочную перспективу.

2 Ваша власть — ваша ответственность

В долгосрочных решениях, затрагивающих несколько поколений, обладание властью может привести к тому, что ответственные лица будут больше заботиться об интересах будущих поколений.

3 Memento mori

Однажды в 1888 году богатый и успешный человек читал во французской газете некролог о своем брате. По мере чтения он понял, что редактор перепутал двух



встреча действующих менторских пар 26 июня 2017 года, на которой Борис Ткаченко, директор Института Наставничества, провел мастер-класс

братьев и по ошибке написал некролог о нем. Заголовок гласил: «Умер торговец смертью», – а дальше описывался человек, который заработал свое богатство, помогая людям убивать друг друга. Неудивительно, что он был глубоко обеспокоен промелькнувшим образом того, каким мог бы быть его след в истории, умри он в этот день. Считается, что этот инцидент был ключевым в его желании завещать все свое состояние после смерти фонду, вручающему премии людям, чья работа принесла больше всего пользы человечеству. Разумеется, эта реальная история произошла с Альфредом Нобелем, изобретателем динамита и основателем Нобелевской премии.

Напоминание о смерти мотивирует людей думать о своей роли в истории и помогает им действовать так, чтобы это приносило пользу будущим поколениям, тем самым повышая качество долгосрочных решений.

Преемственность и след после себя не только дарует успех вашей компании, но и буквально наделяет вашу личность бессмертием.



Как расставить приоритеты для небольших повседневных дел

Мы привыкли оценивать перспективность бизнес-решений через SWOT-анализ или ему подобные инструменты. Но как нам оценить мириады мелких ежедневных рисков и возможностей? Коучи из Harvard Business Review предлагают ранжировать любую перспективу по пяти ключевым факторам, таким как:

1 Таланты и навыки

Позволит ли эта способность задействовать ваши уникальные таланты и навыки? Выразит ли данная возможность ваши лучшие личностные качества? Если мы говорим о компаниях, то выделит ли данное решение вас среди других компаний или представит в выгодном свете перед клиентами?

2 Награда

Думайте в долгосрочной перспективе и помните о волновом эффекте. Иногда беседа с малочисленной аудиторией может быть на порядок качественнее и ценнее, чем выступление перед толпой. Позволит ли вам конкретная возможность внести свой вклад в дело и общество?

3 Рост

Мы никогда не вырастим лично, если не будем выходить из зоны своего комфорта.

Задача должна быть достаточно сложна для того, чтобы стать своеобразным вызовом.

4 Рост в цене, или признание

Возможность должна нести с собой повышение стоимости вас или вашей компании в глазах клиентов или аудитории. Оцените свои действия по потенциальному вовлечению публики, росту ее лояльности и желанию стать частью вашего проекта.

5 Передача знаний и опыта

Ваши уникальные знания не должны упираться только в вас. Хотя это и лишает вас конкуренции, но ставит в тупик преемственность и всю кадровую политику компании. В таком случае менторство - отличный инструмент исправления ситуации

Как это работает? Мысленно оценивайте каждый фактор от -1 до 5 баллов. -1 означает, что перспектива может нести негативный элемент. Если рассматриваемая возможность набирает в итоге менее 15-ти пунктов, то она не стоит вашего внимания. Более 20-ти набранных очков дают зеленый свет на ваше начинание. Такой простой способ оценивания перспектив повысит как прибыльность вашей компании, так и личную эффективность.

7 навыков, необходимых для выживания в меняющемся мире

1 Критическое мышление и способность принимать решения

Современные реалии требуют непрерывного обновления и улучшения продукции, процессов и сервисов, а для этого необходимо уметь творчески подойти к вопросу.

2 Сетевое сотрудничество и лидерство

Как никогда важны взаимосвязанность людей в тех или иных отраслях и способность действовать как единая команда.

3 Гибкость и адаптация

Умение адаптироваться и развивать новые навыки необходимо для успеха: зачастую для решения проблемы не хватает разнообразного и широкого спектра навыков.

4 Инициатива и предприимчивость

Попытка не пытка. Помните о том, что кто не рискует, тот не пьет шампанского. Чрезмерная осторожность не должна мешать инновациям.

5 Эффективная устная и письменная коммуникация

Кадровые специалисты часто жалуются на сбивчивость речи кандидатов и их неспособность ясно и четко формулировать

мысли. Ваша речь отражает ваши мысли. Если у вас рождаются шикарные идеи, но вы не умеете их грамотно и доступно изложить, то считайте, что у вас нет идей.

6 Оценка и анализ информации

Нужно уметь быстро выделять главное из большого потока информации.

7 Любознательность и воображение

Именно любознательность и воображение помогают в приобретении первого навыка - способности принимать решения. Эти качества являются врожденными, достаточно посмотреть на ребенка, задающего тысячу вопросов в день. Однако, к сожалению, со временем мы становимся более озадачены тем, чтобы хорошо отвечать, а не хорошо спрашивать.

*«The Global Achievement Gap» by Dr. Tony Wagner,
co-director of Harvard's Change Leadership Group*



Менторские программы крупнейших мировых компаний

У большинства компаний разработан широкий спектр инструментов развития кадрового капитала, однако один из наиболее недооцененных - это менторские программы. Согласно исследованиям Американского общества обучения и развития, 71% компаний из списка Fortune-500 практикуют менторство, а 75% исполнительных директоров признаются, что обязаны текущей должностью своим менторам.

Ниже представлены пять лучших и крупнейших мировых корпоративных менторских программ.

General Electric's (GE)

Вчерашние выпускники вузов, которые приходят работать в управленческие структуры в GE, направляются в программу «Опытного Коммерческого Лидерства» (The Experienced Commercial Leadership Program). Все участники программы проходят полный 8-месячный ротационный курс, в ходе которого смотрят на деятельность корпорации с разных сторон: начиная от маркетинга и заканчивая продажами. Погружаясь во всестороннее обозрение внутренней работы компании, в дальнейшем у сотрудника формируется понимание производственной цепочки и своей роли в ней. По возвращении в свою узкую сферу деятельности сотруднику легче ориентироваться в большой компании и приносить ей пользу.

Intel (INTC)

У другой компании, одного из крупнейших производителей компьютерных чипов, совершенно другой подход к менторским программам. Вместо того, чтобы объединять юные таланты и опытных сотрудников, Intel образует пары на основании востребованных навыков, которые участники могут передать друг другу. Таких людей Intel разыскивает буквально вдоль и поперек всей компании, вплоть до региональных и зарубежных отделений. Таким образом, дистанционное менторство для Intel - естественно и органично. Каждый новый участник менторской программы заполняет опросник, который помогает ликвидировать недостающие пробелы и понимание о самом процессе взаимодействия. Далее участников распределяют согласно их специфическим навыкам, квалификации и их личностным запросам. Чем примечательна менторская программа в Intel, так это тем, что руководство не стремится превратить менторство в инструмент продвижения по карьерной лестнице. Вместо этого оно заинтересовано в том, чтобы передавать информацию и таланты от одного поколения к другому.

Caterpillar (CAT)

Мировой лидер в производстве строительного и горного оборудования стремится к тому, что-



бы формировать из недавних выпускников своего корпоративного университета - будущее своей компании. Срок программы профессионального развития составляет 2-3 года, в зависимости от трудового отдела.

В течение ротационной программы участники получают базовое техническое образование и развивают и обновляют лидерские навыки. Кроме того, зачастую благодаря этому их замечает высшее руководство и появляется возможность формирования долгих устойчивых отношений со всеми менторами программы.

Google (GOOG)

Поскольку Google является ведущей мировой технологической компанией, то привлекаются лучшие умы и ярчайшие таланты среди молодого поколения, так как именно они обеспечивают устойчивый рост компании. Ежегодно Google организует всемирную стипендиальную программу Summer of Code для самых талантливых студентов-программистов, задача которых - написать программный код для разнообразных открытых проектов software. За последние 9 лет Google выплатил стипендии более чем 8500 успешным студентам из 100 стран. За все существование программы в ней приняло участие 8300 менторов. Суть программы состоит в том, что в течение все-

го летнего периода студентов сводят с разными менторами, которые дают им советы по обращению с настоящими, серьезными технологиями Google. В то же самое время у студентов появляется шанс заявить о себе и получить работу.

Time Warner Cable (TWC)

В данной компании цель менторской программы состоит в том, чтобы улучшить основные навыки сотрудников, способствовать их пониманию индустрии, увеличить личностный потенциал. Такая программа выгодна обеим сторонам, так как помимо прочего, помогает менторам развить свои лидерские навыки. Согласно заявлениям представителей компании, менторская программа способствует повышению лояльности и уменьшает текучку кадров, так как повышает уровень удовлетворенности сотрудников. Также программа дает дорогу молодым карьеристам и позволяет им поучаствовать во всех сферах деятельности компании.

Менторские программы - лучший способ для того, чтобы взрастить будущих ярких лидеров из еще недавних выпускников вузов.

над выпуском работали

Иван Мешков
Алина Герлиня
Сергей Шершень

дизайнер и художник–иллюстратор

Мария Поликарпова

наши партнеры

Мы благодарны наставникам и наставляемым, нашим партнерам и друзьям, родным и близким. Надеемся, что данная брошюра позволит читателям прикоснуться к различным сторонам мира менторства и будет полезна, как для собственного развития, так и для развития окружающих.



**БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ
ФОНД В.ПОТАНИНА**



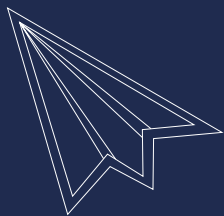
Эндаумент
МГИМО



**ИНСТИТУТ
НАСТАВНИЧЕСТВА**



**ФОНД
РУССКОЙ
ЭКОНОМИКИ**



создаем будущее, объединяя поколения

е-mail: info@my-mentor.ru

сайт: www.my-mentor.ru

