

# Наставничество. Практика в условиях изменений

# Овечко Юлия

- бизнес-тренер 17 000 часов практики
- специалист по развитию эмоционального интеллекта
- преподаватель, доцент кафедры ИУБП
- специалист по обучению в компаниях до 10 000 сотрудников
- бизнес-коуч РСС ICF, ментор
- специалист по оценке компетенций
- методист международных программ обучения
- автор Академии Корпоративных Тренеров
- соучредитель ООО «Сибирский коуч-центр»

# Адаптация

## К должностным обязанностям

- развитие профессионализма и ответственности за результат

## К руководителю

- развитие исполнительности и дисциплины

## К коллективу

- развитие поддержки и умение самостоятельно решать производственные задачи

## К условиям

- принятие решения о работе и профилактика сопротивлений, повышение лояльности к компании

## К корпоративной культуре и ценностям

- корректировка подходов под ценности компании

На сколько крепкий и надёжный фундамент создание вы?

На сколько он соответствует изменчивости внешней среды?

Что для вас является критерием адаптированности?

На что влияет эффективность процесса адаптации?

Как вы проверяете адаптированность сотрудников?

# Про что сегодня?

- Потребность в специалистах с гибкими подходами
- Различные формы обучения и развития людей
- Эволюция наставничества
- Формы наставничества
- Структура развивающего наставничества как процесса
- Компетенции ментора как современной формы наставничества
- Практика развивающих диалогов

В чем эффективные результаты наставничества?

# Обучение – процесс управляемого изменения



# Эволюция системы сохранения опыта

Подмастерье

Наставничество

*Недирективная  
коммуникация*

*Партнерские  
диалоги*

Менторинг

Коучинг

# Развивающее наставничество

Состоит не в том, чтобы изменить кого-то или заставить его что-то делать по-другому, а в том, чтобы побудить человека действительно быть собой

- уникальные взаимоотношения, в которых один человек (ментор) обеспечивает поддержку получения новых знаний, развития и прогресса другого человека (ученика)

- стратегическое партнерство, при котором ментор работает вместе с вами, верит в вас, предлагает информацию, совет и помощь в том виде, который придаст вам сил

По материалам Джулии Старр  
и консалтинговой компании Starrconsulting (London, UK).

# Когда менторинг полезен

- для развития людей в конкретных сферах (лидерство, знания коммерции и тд)
- для поддержки людей при вхождении в новую роль
- для благоприятствования и взращивания таланта
- для предварительной подготовки людей на ключевые позиции
- для помощи в период трудностей
- для поддержки работников в отсутствие непосредственного руководителя
- для развития работников в отсутствие прочих вариантов



# Компетенции успешного ментора

- Умение слушать и слышать
- Создание вовлеченности и доверия
- Поддержание эффективного фокуса
- Содействие к расчистке пути к развитию
- Способность помогать в личностном росте

А.Прицкер «Путешествие в менторинг»

Важно научиться: молчать, слышать, активировать мышление, сфокусировано вести диалог, менять роль, доверять, говорить о сложном, видеть системно

# «Грабли» менторинга для России

- Спуск к наставничеству
- Болото формализма
- Волна профнации
- Сарафанное эхо
- Панибратство и манипуляции

# Структура наставничества и ментор-сессии

наставничество	менторинг
<ul style="list-style-type: none"><li>• Я расскажу – ты послушай</li><li>• Я покажу – ты посмотри</li><li>• Сделаем вместе</li><li>• Сделай сам – я подскажу</li><li>• Сделай сам – расскажи, что сделал</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Осознай что хочешь Что сейчас актуальнее?</li><li>• Расскажи что и как ты бы сделал Какие есть идеи для решения?</li><li>• Я скажу свои наблюдения Когда ты...я заметил факт...</li><li>• Я поделюсь опытом Я пробовал...было...</li><li>• Поделись новым видением Как ты решил поступить?</li></ul>

# Компетенции

1. Философия, роль, принципы менторинга.
2. Заключение и управление длительным контрактом.
3. Заключение соглашения на ментор-сессию.
4. Установление доверительных отношений, которые помогают менти учиться.
5. Предложение своих мыслей/вклада.
6. Слушание.
7. Управление фокусом.
8. Предоставление устной и/или письменной обратной связи.
9. Использование моделей и техник, выходящие за рамки базовых навыков общения.
10. Поддержание эффективного фокуса.
11. Поддержка в период изменений.
12. Управление прогрессом
13. Планирование действий за рамками ментор-сессии.

# Результат развивающего наставничества

**Состояние** – как показатель внутреннего настроения на деятельность.

**Понимание** – осознание причинно-следственной и\или системной связи.

**Чувство** – внутренние ощущения относительно деятельности и связанными моментами

**Знание** – владение определенной информацией относительно процесса.

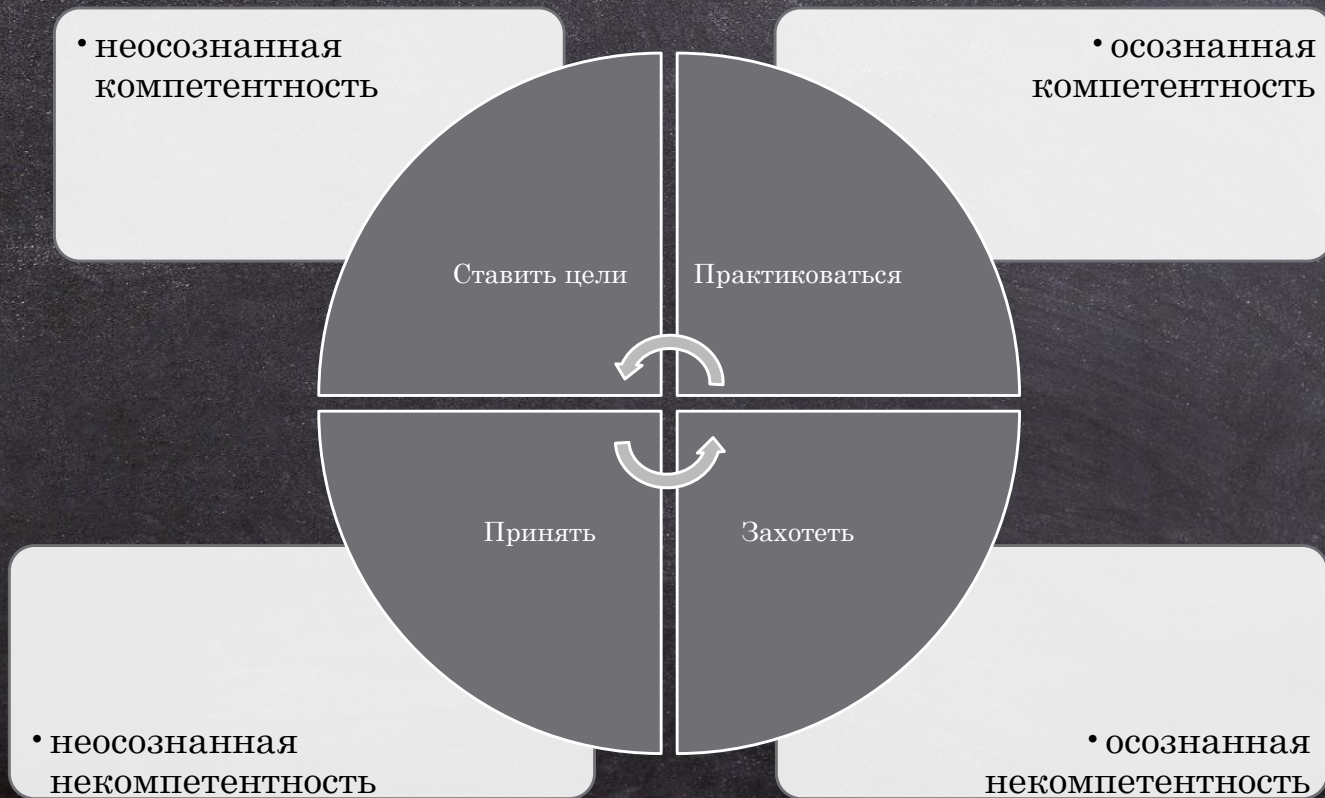
**Умение** – описание опыта в деятельности.

**Навык** - способность осуществлять определенную деятельность, сформированная путем повторения и доведения до автоматизма.

**Компетенция** - комплексная характеристика готовности человека применять полученные знания, умения и личностные качества в деятельности с ориентацией на конечный результат.

**Результаты в деятельности** – изменения показателей

# Компетентность



# Способы научения

- Через непосредственный опыт  
«Пока сам не попробую не пойму»
- По учебникам  
«Мне проще, когда я прочитал, так и реализую в практике»
- Через исследование и изучение  
«Мне важно понимать законы как устроена та область, которая важна»
- Через аналогию  
«Мне проще, когда я нахожу на что это похоже и тогда действую»

Как учитесь вы?

А как научаетесь?

# Структура наставничества





# С чем работать?

**мотивационная сфера**  
(настрой, ценности, желания)

**личностные особенности**  
(поведение в стрессе и в норме)

**когнитивные способности**  
(способ реагирования, мышления)

**компетенции, поведение**  
(проявления hard и soft skills)

**навыки, знания**  
(применение инструментов)

дисциплина

ответственность

исполнительность

предсказуемость

вовлеченность

профессионализм

самостоятельность

Роль ... (ментора)... состоит в том, чтобы открывать двери, а не в том, чтобы проталкивать в них ученика

*Артур Шнабель,  
австрийский пианист и педагог.*