

Персонал

Воспитать смену

Опытные наставники-руководители способны подготовить эффективное поколение топ-менеджеров

По результатам недавнего исследования IT-сервиса по поиску работы и подбору сотрудников Superjob, 80% опрошенных руководителей разного уровня выполняют роль наставника в отношении своих подчинённых. Управленческое наставничество сегодня становится всё более популярным в крупных компаниях, а в некоторых из них даже действуют целые программы, посвящённые этому инструменту адаптации.



Самым масштабным проектом управленческого наставничества на сегодняшний день является Всероссийский конкурс управленцев «Лидеры России». Он проводится с 2017 года при поддержке президента страны. Участники конкурса – граждане в возрасте до 55 лет, имеющие управленческий опыт (два года – для участников до 35 лет и не менее пяти лет – для тех, кто старше).

Конкурсанты соревнуются в управленческих компетенциях и лидерских навыках. Победители получают наставников из числа представителей бизнеса и органов власти. Так, например, с ними работают председатель Правительства РФ Михаил Мишустин, председатель Совета Федерации ФС РФ Валентина Матвиенко, министр транспорта РФ Евгений Дитрих, министр финансов РФ Антон Силуанов, президент Республики Татарстан Рустам Минниханов, мэр Москвы Сергей Собянин, генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров, председатель Совета директоров ПАО «Газпром» Виктор Зубков, президент ПАО «Ростелеком» Михаил Осеевский. Программа взаимодействия наставника и его подопечного включает личные встречи, участие стажёра в командировках, переговорах, выполнение им практических заданий.

«Конкурсанты вызывают неподдельный интерес у наставников. Несмотря на плотный график, они активно взаимодействуют со своими подопечными и регулярно отмечают их успехи, – рассказал проректор РАНХиГС и руководитель конкурса «Лидеры России» Алексей Комиссаров. – Также стоит отметить, что по инициативе и при поддержке сообщества победителей конкурса «Лидеры России» – клуба «Эльбрус» реализуется программа «Наставничество». Состоящие в клубе «лидеры» становятся наставниками для участников олимпиады «Я – профессионал», конкурсов «Моя страна – моя Россия» и «Доброволец России», Кубка по менеджменту среди студентов, также они помогают в организации стажировок для студентов колледжей, техникумов и вузов, участвующих в проекте «Профстажировки 2.0».

В числе победителей первых двух сезонов проекта – пять железнодорожников. Некоторые из них с тех пор значительно продвинулись по карьерной лестнице. Так, например, Вячеслав Дмитриев, наставником которого стал Олег Белозёров, после победы в конкурсе был назначен главным инженером Куйбышевской дороги, а Дмитрий Вербов, перенимавший опыт у генерального директора ПАО «Аэрофлот» Виталия Савельева, получил пост первого замначальника Департамента управления бизнес-блоком «Железнодорожные перевозки и инфраструктура» ОАО «РЖД».

Финал третьего сезона «Лидеров России», куда вышли десять представителей железнодорожной отрасли, должен был состояться минувшей весной. Но в марте организаторы конкурса сообщили, что подведение итогов переносится до момента стабилизации ситуации с распространением коронавирусной инфекции. Пока точная дата финала не объявлена.

Похожие проекты взаимодействия опытных и начинающих руководителей реализуются и в крупных компаниях. Так, например, в ОАО «РЖД» с 2017 года действует программа управленческого наставничества для высокопотенциальных молодых железнодорожников из числа финалистов и победителей общероссийских и корпоративных конкурсов (в частности, «Лидеры России», «Новое звено», «Лидеры перемен»). Её организаторы – Департамент управления персоналом ОАО «РЖД» и Центр молодёжных проектов Корпоративного университета РЖД. В роли наставников выступают заместители генерального директора компании, начальники департаментов и центров ОАО «РЖД». «Главная мотивация руководителей компании становится наставниками – это возможность передать свой уникальный управленческий опыт новому поколению топ-менеджеров. В свою очередь участники программы могут усилить свои профессиональные и лидерские качества, совместно с наставником найти пути для решения поставленных задач и посмотреть на развитие компании под новым углом», – рассказала «Пульсу управления» начальник центра молодёжных проектов Корпоративного университета РЖД Оксана Шемелина.

В июне стартовал отбор на участие во втором сезоне программы. Приглашение стать наставниками отправлено 35 руководителям компании. Сейчас проводится их анкетирование с целью выяснения основных требований к подопечным.

Заявки от молодых железнодорожников будут приниматься до 30 июня включительно. По состоянию на 16 июня организаторы получили уже более 60 таких заявок. Всего планируется набрать от 70 до 90 человек. Пары наставник – подопечный будут сформированы в августе. Для подопечных предусмотрена конкурсная основа отбора по итогам оценки их видеопрезентаций.

Взаимодействие продлится год – с сентября 2020 года по сентябрь 2021 года. На первом этапе наставники и подопечные познакомятся, согласуют цели и форматы взаимодействия, а также договорятся о регулярности и продолжительности встреч. Участники сформируют индивидуальные планы развития и будут под руководством наставников двигаться к поставленным перед собой целям.

В конце годового цикла совместной работы участники программы оценят её результативность, заполнив анкету обратной связи.

«Ключевая цель программы наставничества – ускорение развития профессиональных и управленческих компетенций участников, их подготовка к выполнению более сложных и масштабных задач», – подчеркнула Оксана Шемелина.

В филиалах и структурных подразделениях компании реализуются собственные программы управленческого наставничества. Так, с 2017 года в Центральной дирекции инфраструктуры (ЦДИ) ОАО «РЖД» развивается система управления талантами «Опора ЦДИ». За каждым участником программы закрепляются наставники-кураторы из числа руководителей дирекции.

В Дирекции железнодорожных вокзалов (ДЖВ) ОАО «РЖД» в конце 2019 года запущена программа наставничества для молодых руководителей. В качестве менторов выступают 19 руководителей дирекции и её структурных подразделений, в том числе начальник ДЖВ Георгий Геворкян и его первый заместитель Константин Кравцов. Каждый руководитель по итогам программы сформирует себе пул кандидатов в кадровый резерв.

Обратиться за помощью по тому или иному вопросу к опытному коллеге, в том числе руководителю, любой железнодорожник может в режиме онлайн на Сервисном портале работника ОАО «РЖД», где с начала июня заработал новый сервис «Корпоративное наставничество». Этот цифровой инструмент должен поддержать систему управления знаниями и упростить коммуникацию между работниками. «Сервис призван объединить лучших профессионалов компании. Возможность заявить о себе и выступить в роли наставника или эксперта есть у каждого работника. Консультировать коллег можно по любому вопросу – от информационных технологий и бережливого производства до стратегического менеджмента. Мы ждём всех, кто чувствует в себе силы и готов помогать коллегам в достижении долгосрочных целей, профессиональном и управленческом развитии», – рассказал заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Сергей Двадцатов.

Интересен и опыт других компаний. Так, для руководителей структурных подразделений ПАО «Газпром» на базе собственного Корпоративного института реализуется трёхдневная программа повышения квалификации «Наставничество в компании – стратегия и тактика реализации». Её цель – приобщение управленцев высокого уровня к менторской работе с молодыми, перспективными специалистами.

В компании ICL Services (занимается IT-аутсорсингом) опытные специалисты и руководители могут стать участниками программы наставничества Most Valuable Professional (MVP – наиболее ценный специалист). «По этой программе наставником становится специалист, которого компания хотела бы «клонировать», – признанный профессионал и пример для подражания. Под своё крыло MVP может взять как молодого работника, который только пришёл в компанию и его необходимо быстро погрузить в суть дел, так и опытного специалиста, который бы хотел «прокачаться» в каких-то других направлениях профессиональной деятельности. MVP обладает обширными знаниями в необходимой области и готов помочь или научить», – рассказала руководитель группы контент-маркетинга и PR ICL Services Арина Васильева.

Взять на обучение человека (или нескольких человек) MVP может на разный срок, но обычно это от шести месяцев до года. Для обучаемого составляется личный план развития, который он должен реализовать. В конце обучения происходит защита проекта в присутствии ключевых лиц компании, когда MVP рассказывает, каких результатов удалось достигнуть.

«У меня есть один обучаемый, с которым мы встречаемся или созваниваемся каждые две недели. Мы обсуждаем, как прогресс по личному плану развития, отмечая, что было выполнено, так и делаем краткосрочное и долгосрочное планирование по оставшимся задачам. У нас есть большой проект, который мы должны выполнить в том числе с помощью наставничества, поэтому такие встречи помогают не сбиться с нужного курса и дают понимание, куда мы движемся», – рассказала Арина Васильева. – При общении наставника и подопечного важно обсуждать и какие-то личные вопросы, особенно если дело касается молодого специалиста, который ещё не знает команду, близко не знаком с коллективом. Важно рассказывать, как строится взаимодействие, какова корпоративная культура».

В спортивной индустрии наставниками зачастую становятся молодые спортсмены, которые уже добились высоких результатов и признания. Начинающие атлеты уважают и ценят их не меньше, чем тренеров с большим опытом и стажем. «В спортивной сфере часто оказывается, что молодой специалист в силу высокой карьерной динамики через год-два уже сам поддерживает людей или компанию, где получил путёвку в жизнь», – подчеркнул начальник службы правового обеспечения и имущественных отношений, заместитель председателя профсоюзного объединения ГБУ «Московское городское физкультурно-спортивное объединение» Москомспорта Олег Воробьёв. – В нашем учреждении молодое поколение менеджеров всех уровней стремится учитывать известные методики лидерства и командообразования. Не последнюю роль играет преемственность опыта между работниками как в спортивном блоке, так и среди остального персонала – юристов, имущественников, пиарщиков. Так, руководитель компании регулярно интересуется профессиональным ростом моих подчинённых. Я работаю с начальниками младших подразделений, чтобы они замечали и развивали потенциал в своих сотрудниках».

По мнению Олега Воробьёва, наставник-руководитель не должен работать с подопечным по жёсткому принципу: ты молодой, ты должен меня слушать. «Ни один потенциально сильный специалист не захочет работать в строгой иерархичной системе. Креативному, энергичному работнику нужно давать место для манёвра. Такого работника нужно направлять советами, причём желательнее так, чтобы он этого не заметил. Тогда он будет работать на положительном эмоциональном фоне, что улучшит общий результат», – уверен Олег Воробьёв.

Особое значение наставничество приобрело в период пандемии и связанных с ней ограничений, в частности – с переводом персонала на удалённую работу. Как рассказала директор по развитию и коммуникациям сервиса бронирования жилья Tvil.ru Оксана Шустикова, все отделы компании в марте были переведены на дистанционную работу, поэтому взаимодействие наставников (в их роли выступают продакт-менеджеры, которые отвечают за создание и продвижение новых продуктов) с подопечными происходит удалённо. «Наставники при дистанционной работе стали больше времени уделять обратной связи после собраний. В этом помогает формат коучинговых открытых вопросов: почему? как? какая выгода? Менеджеры-наставники также часто используют пирамиду логических уровней при обратной связи», – рассказала Оксана Шустикова.

Юлия Антч