

ПРОГРАММА НАСТАВНИЧЕСТВА

Ключевая цель программы – ускорение развития Участника, подготовка к будущим задачам, вызовам и карьерным переходам, помощь в достижении его целей развития.

Для Наставника – возможность привлечь Участников к своим проектам и задачам, получить взаимно обогащающее развитие.

Роль Наставника: способствовать развитию Участника, используя свои знания, опыт, личный пример и ресурсы, и направляя его в процессе развития.

Роль Участника: прилагать все усилия для собственного развития по плану, согласованному с Наставником, и использовать возможности и рекомендации, предоставляемые Наставником и программой.

ПРИНЦИПЫ ПРОГРАММЫ:

– ***Инициатива и ответственность Участников.*** Участник в полной мере несет ответственность за свою мотивацию и работу над собственным развитием.

– ***Личное участие и заинтересованность Наставника в развитии Участника.*** Наставник уделяет личное внимание Участнику, отслеживает его прогресс в развитии.

– ***Уважительные отношения Наставника и Участника.*** Взрослые и зрелые люди работают вместе, с пониманием относясь к границам и времени друг друга, принимают возможные различия во взглядах и выполняют взятые на себя договоренности.

– ***Открытость новому и эксперимент.*** Наставник и Участник могут не знать ответов на все вопросы и через эксперимент и совместное творчество исследуют новые подходы.

– ***Позитивное лидерское влияние.*** В процессе совместной работы Участник и Наставник реализуют инициативы, направленные на создание ценности для Пермского края и его жителей.

– ***Доверие и конфиденциальность.*** Наставник и Участник с пониманием относятся к получаемой информации и не передают ее третьим лицам без взаимного согласия.

ТЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УЧАСТНИКА И НАСТАВНИКА:

Круг тем, которые могут обсуждаться в рамках программы наставничества довольно широк, и зависит от интересов Участника, а также интересов и возможностей Наставника. И Участник, и Наставник могут не знать ответы на все вопросы, в чем-то сомневаться, в чем-то быть неправы и к чему-то быть не готовы. Задача взаимодействия – в совместной творческой работе попробовать уточнить цели, заполнить пробелы в понимании пути их достижения, услышать советы и рекомендации.

Наставник имеет право отказаться обсуждать какой-то вопрос. Также Наставник вправе ожидать, что перед встречей Участник уже сделал свою «домашнюю работу» и приложил существенные усилия для того, чтобы ответить на свои вопросы.

Примерные темы для обсуждения, которые позволят продуктивнее провести встречу:

1) Карьерное развитие

Например, переход Участника из бизнеса на государственную службу.

– **Долгосрочная цель Участника.** Что Участник хочет достичь в перспективе 5-10 лет? Зачем стремиться сделать карьеру?

– **Желаемая позиция.** Хорошо ли Участник представляет себе суть работы на желаемой позиции? Насколько Участник будет соответствовать ценностям, компетенциям, культуре?

– **Имеющийся опыт.** Что у Участника уже есть, чтобы добиться цели? Чего не хватает?

– **План движения к желаемой позиции.** Какой опыт необходимо приобрести? Какие компетенции развить? Какие связи приобрести? Как это сделать?

– **Контакты.** С кем Участнику необходимо познакомиться, встретиться для получения дальнейших консультаций?

– **Развивающий проект.** В каком возможном развивающем проекте/задаче Наставника Участник сможет прочувствовать специфику желаемой работы/должности (если это возможно)?

2) Развитие лидерских / управленческих компетенций, навыков

Например, Наставник обладает качествами и навыками, которые Участник хотел бы развить в себе (стратегическое мышление, построение эффективной команды, управление в условиях кризиса и др.)

– **Мотивация.** Для чего Участнику необходима выбранная компетенция? Что Участник под ней понимает? Можно обсудить примеры. Почему Участник считает, что именно эта компетенция поможет в решении рабочих задач, в построении карьеры, в достижении других целей?

– **Цель.** Как Участник поймет, что достаточно развил требуемую компетенцию?

– **Текущий уровень.** Что уже получается в сфере этой компетенции? Что пока нет?

– **План развития.** Какие действия Участник уже предпринимает? Что планирует делать дальше? Какие еще действия могут помочь?

– **Опыт Наставника.** Наставник может поделиться своим опытом применения и развития данной компетенции, дать рекомендации.

– **Развивающий проект.** Участие в каком проекте/задаче Наставника поможет усилить данную компетенцию (если это возможно)?

3) Достижение результатов в текущей деятельности

Например, Участник не планирует менять работу и хочет реализоваться на текущем месте.

– **Цель.** В чем именно состоит вызов/сложность цели? Почему эта цель важна для Участника?

– **Роль Наставника.** В какой области требуется консультация Наставника? Что Участник хотел бы получить от общения с Наставником в контексте цели?

– **Текущая ситуация.** Каковы внешние барьеры и факторы успеха на пути достижения цели? Каковы внутренние ресурсы Участника и ограничения?

– **Компетенции.** Как Участнику необходимо будет изменить свой подход, чтобы добиться желаемого? Какие компетенции Участнику необходимо будет развить, какой опыт получить?

– **Контакты.** В случае возникновения интереса и наличия возможностей, Наставник может познакомить Участника с людьми, которые уже добились высоких результатов в похожей области.

4) Консультация по конкретной управленческой ситуации

Например, разбор конфликтной ситуации с руководством / партнерами, принятие сложного управленческого решения.

– **Уточнение цели.** Что будет для Участника хорошим решением ситуации? Как Участник поймет, что это решение его удовлетворяет? Роль Наставника, текущая ситуация, возможные решения.

– **По возможности – поднятие уровня вопроса** на более высокий / комплексный / долгосрочный. Как в будущем решать такие ситуации? Чему Участник хочет научиться на этом примере?

– **Эксперты.** Может ли Наставник порекомендовать экспертов, которые смогут быть полезными в решении этой задачи?

5) Консультация по личной ситуации

Например, вопрос прояснения личной мотивации, ценностей, жизненного баланса Участника и т.д.

– Действительно ли оптимально потратить время наставничества на этот вопрос? Наставник может как дать свой комментарий, так и отказаться это сделать.

ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В РАМКАХ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

ПЕРВАЯ ВСТРЕЧА: согласование целей и формата наставничества.

До встречи:

- Участник самостоятельно заполняет план индивидуального развития;
- Участник изучает информацию об органе власти и нормативные документы о государственной службе;
- Участник готов к обсуждению своих целей развития.

Повестку и формат наставничества задает Наставник, Участник следует его указаниям, вопросам и рекомендациям.

Примерный план встречи:

1) **Знакомство.** Наставник может попросить Участника рассказать о впечатлениях от конкурса, основных этапах своего жизненного пути, достижениях, областях интереса.

2) **Синхронизация ожиданий.** Какие ожидания у Участника от программы и от Наставника? Обсудите, что можно приобрести в совместной работе, как построить взаимодействие.

3) **Обсуждение целей развития.** Каковы карьерные и профессиональные ожидания Участника в перспективе 5-10 лет? О чем Участник мечтает? Над какими целями развития хотели бы работать вместе в ближайшее время?

4) **Обсуждение плана развития.** Наставник комментирует подготовленный Участником индивидуальный план развития, дает рекомендации по дополнению и корректировке целей и развивающих действий. С кем Участнику необходимо встретиться, какие дополнительные консультации получить для движения вперед? Наставник может дать конкретное развивающее задание, результаты которого можно обсудить на следующей встрече.

5) **Договоренности о формате взаимодействия и следующих шагах.** В конце встречи:

- наметьте дату следующей встречи,
- выберите способы связи,
- уточните, как часто Участник может обращаться к Наставнику и его команде, и по каким вопросам.

ВСТРЕЧИ: СОПРОВОЖДЕНИЕ В РАЗВИТИИ

До очередной встречи:

- Участник обновляет свой план развития (в случае необходимости);
- Участник готовит предварительную повестку встречи и возможные вопросы для обсуждения.

Промежуточные встречи, направленные на сопровождение развития Участника, должны проходить около 1 раза в месяц, в зависимости от запроса Участника и возможностей Наставника. Помните: на встрече можно и нужно открыто высказывать свои сомнения и опасения, не иметь готового ответа и размышлять вслух. Наилучшим результатом наставнической встречи можно считать появление в совместной творческой работе решения, которого не было ни у одной из сторон перед встречей.

Примерный план встреч:

1) **Обзор промежуточных результатов.** Участник рассказывает о своем прогрессе. Что из намеченного на прошлой встрече удалось сделать? Какие возникли сложности и вопросы? Чему Участник научился, что понял за прошедший период? Наставник даёт обратную связь на предпринятые усилия.

2) **Выбор основной темы встречи.** Участник и Наставник договариваются о теме для содержательного обсуждения на встрече. В качестве темы может быть рассмотрена конкретная ситуация или важный для Участника вопрос.

3) Критерии выбора темы:

- Тема содействует развитию Участника и достижению его целей,
- Тема актуальна и важна для Участника.

4) **Проработка выбранной темы.** Наставник может попросить Участника описать ситуацию и суть проблемы, а также задать ряд проясняющих вопросов перед тем, как дать свои рекомендации. Примеры вопросов:

– **Цель.** Что Участник хочет добиться в выбранной теме? Почему это важно? К какому результату Участник хочет прийти за время встречи?

– **Текущая ситуация.** Где Участник сейчас по отношению к цели? Что уже сделано на текущий момент? Что уже получается? Что нет? В чем состоит сложность ситуации?

– **Возможные действия.** Какие Участник видит пути достижения цели? Что еще можно попробовать? Какие препятствия придется преодолеть? Как Участник может это сделать? Какие дополнительные ресурсы, рекомендации могут понадобиться со стороны Наставника?

– **Следующие шаги.** Какие из высказанных идей Участник хочет реализовать? С чего готов начать?

5) **Резюме и договоренности о следующих шагах.** В конце встречи Участник должен быть готов резюмировать свои выводы: что он понял, чему научился? Какие конкретные действия предпримет после встречи?

6) **Договоренности о дате следующей встречи.**

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ВСТРЕЧА: ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

До заключительной встречи:

– Участник готовит отчет о реализации плана индивидуального развития для предоставления Наставнику.

Окончание работы в программе наставничества – это возможность для обеих сторон обсудить, чему они научились, и подвести итоги совместной работы. Фокус программы – развитие Участника, поэтому даже при неполном достижении поставленных целей на финальной встрече можно и нужно обсудить опыт (и позитивный, и негативный), полученный за это время, а также уроки и выводы, которые Участник сделал, работая над выбранными целями.

1) Самооценка Участника и комментарий Наставника.

Наставник может попросить Участника самостоятельно оценить свое продвижение, ответив на вопросы:

– Какие цели развития Участник выбрал и почему?

– Какого результата удалось достичь по каждой из целей? Благодаря каким действиям? Что не удалось? Почему? Насколько Участник доволен результатом по шкале от 1 до 10? Почему именно эта оценка?

– Чему Участник научился за это время? Какие навыки/компетенции приобрёл? Как Участник сформулировал ключевые выводы и уроки, которые вынес?

Затем Наставник может поделиться своим видением прогресса.

2) План действий на будущее и завершение

– Каково видение Участником своего дальнейшего развития? Над чем Участник хотел бы работать дальше? Какие цели ставит себе на будущее? Наставник также может дать напутствие или совет на долгосрочную перспективу.

– Поблагодарите друг друга и договоритесь, как сможете поддерживать контакт (если это предполагается).

По завершению программы наставничества, Наставник готовит заключение о результатах профессиональной подготовки и предоставляет его куратору направления. После подписания куратором заключения от наставников направляются руководителю проекта в Администрацию губернатора Пермского края.

СЛОЖНОСТИ В ПРОЦЕССЕ НАСТАВНИЧЕСТВА

1) У Наставника не хватает времени. В напряженных рабочих буднях Наставнику может быть сложно выделить достаточное время для наставничества. Это объективный вызов. Варианты решений:

1. Делегировать планирование встреч Участнику. Участник может самостоятельно обращаться к секретарю, помощнику или коллеге Наставника за помощью в организации встреч. Рекомендуются планировать встречи заранее.

2. Поискать варианты совмещения общения с основной работой Наставника: совместное посещение конференций, совещаний и других рабочих встреч может быть полезно для обеих сторон. Кроме этого, можно использовать дистанционные способы общения (телефон, видеосвязь).

3. По некоторым вопросам можно направлять Участника к коллегам и экспертам, которых Наставник может порекомендовать, но здесь важно сохранить баланс.

2) У Участника и Наставника нет взаимопонимания. Это ощущение может появиться уже на первой встрече. Причины могут быть различными: несоответствие ожиданий от программы, различных темпераментов, опыта и т.д. В большинстве случаев, первое впечатление о плохой сочетаемости бывает ошибочно. Прямой, открытый разговор поможет состыковать ожидания друг от друга, от процесса наставничества, а также выстроить хорошие отношения. Не стоит забывать, что наставничество – это двусторонний процесс. Участник учится чему-то у Наставника, и наоборот. Участник может подумать, чем он полезен Наставнику, и не стесняться предложить свои идеи.

3) Сложно сформулировать четкие цели развития. Все испытывают сложности с тем, чтобы сразу сформулировать цели, которые бы одновременно обладали значимостью для Участника и для Наставника, были амбициозны и измеримы. Участнику рекомендуется:

1. Внимательно прочитать рекомендации к составлению индивидуального плана развития и описание программы наставничества. Дать плану отлежаться, вернуться к нему через некоторое время.

2. Обсудить цели на встрече с Наставником. Наставничество – это совместный творческий процесс, возможно, что цели будут сформулированы в процессе встречи.

4) Цели изменились / переформулировались в процессе наставничества. Наставничество — это гибкий и живой процесс, который адаптируется под новые вводные и изменяющиеся обстоятельства. Главное, чтобы совместная работа оставалась и для Участника, и для Наставника максимально полезной и осмысленной. Корректировку целей Участнику рекомендуется делать после согласования с Наставником.