

ПРИКЛАДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И ПРАКТИКА APPLIED RESEARCH AND PRACTICE

Индивидуальные планы развития в технологии и практике наставничества в организациях

А.Ю. БУХАРИНА*,
**ФГБОУ ВО МГППУ, Ассоциация независимых экспертов
в области обучения и развития TnDAssociation.com, Москва, Россия,
a.bukharina@tndassociation.com**

В статье подробно разобраны методики и практики внедрения наставничества в организации. Даны определения таких понятий, как «наставничество», «менторинг», «коучинг». Проработаны и описаны подходы к внедрению наставничества как системы и наставничества как элемента корпоративной культуры компании. Подробно освещается пошаговая методика создания и внедрения индивидуальных планов развития сотрудников (ИПР) и планов наставника как ключевых практических элементов наставничества. Описаны основные ошибки, «подводные камни» и способы их избежать при реализации подобных проектов. Эта статья содержит новаторские авторские методики, подтвержденные практически в ряде реальных проектов, связанных с обучением и развитием персонала. Материал, изложенный в статье, позволяет непосредственно использовать описанные методики и практики. Статья может представлять интерес для психологов-практиков, HR, специалистов по организационному развитию и внутренним коммуникациям, а также управленцам разного уровня.

Ключевые слова: наставничество, менторинг, коучинг, система наставничества, культура наставничества, наставник, индивидуальный план развития (ИПР), внедрение наставничества, практики наставничества, мотивация, наставничество в России, организационное развитие.

Для цитаты:

Бухарина А.Ю. Индивидуальные планы развития в технологии и практике наставничества в организации // Социальная психология и общество. 2018. Т. 9. № 1. С. 162–176. doi:10.17759/sps.2018090111

* Бухарина Алина Юрьевна — аспирантка ФГБОУ ВО МГППУ, Управляющий партнер Ассоциации независимых экспертов в области обучения и развития TnDAssociation, Москва, Россия, a.bukharina@tndassociation.com

Внедрение наставничества — новый тренд, активно развивающийся на рынке в последние 3—4 года. По опубликованным данным, в 63% опрошенных торгово-производственных предприятий применяется наставничество [6]. Этому есть ряд объяснений: данный инструмент кажется хорошо изученным (есть опыт советского наследия, существуют зарубежные и отечественные методические рекомендации) и выглядит, на первый взгляд, просто. Есть у наставничества еще один неоспоримый плюс, который привлекает к этому инструменту взгляды руководителей в непростое время финансовых потрясений — его относительная дешевизна, так как процесс выглядит следующим образом: одного сотрудника компании обучает на рабочем месте другой, более опытный, сотрудник. И никаких «лишних» затрат и привлечения дорогих внешних специалистов.

Однако наставничество при всей своей внешней простоте может оказаться сложным противоречивым инструментом, неправильное внедрение которого порождает массу проблем. Основная сложность, лежащая в основе каждого проекта по наставничеству, — его уникальность по определению. Конечно, существуют некие механизмы и инструменты, но нет готового алгоритма или на 100% работающего решения. Каждый проект необходимо собирать как швейцарские часы ручной работы: процесс долг и кропотлив, однако, запустив его один раз, можно дать на такую систему долговую гарантию при условии грамотной эксплуатации.

Сначала необходимо разобраться в терминах, соотнеся наставничество с менторингом (менторством) и коучингом. Наиболее очевидно эти различия представила И. Кибина, лидер направле-

ния действующих бизнес-менторов России.

«Смотри, как это делается. Повтори» — это наставничество.

«Я знаю, как это можно сделать. Можно так, или вот так, или еще вот так. Если непонятно, — спрашивай, но решай сам» — это менторство.

«Я не знаю, как это делается, но задам тебе вопросы, ты подумаешь, найдешь ответы и сам поймешь/примешь решение, как тебе это делать и делать ли» — это коучинг» [3].

В данной статье будет рассмотрено построение системы наставничества, так как термин «наставничество» может рассматриваться как более общий, включающий в себя менторство и коучинг в качестве его инструментов. «Наставничество — это помощь одного человека другому в процессе совершения значительных качественных переходов на другой уровень знаний, профессиональных навыков или сознания и мышления» [6]. В данном определении подчеркивается, что основная цель наставничества — не столько в освоении и совершенствовании знаний, умений, навыков, сколько в трансформации мышления, которая и является катализатором дальнейших успехов и качественного скачка наставляемого.

Существует два основных подхода к внедрению наставничества в организации, обусловленные различными парадигмами и формами реализации: «наставничество как система» и «наставничество как культура». При подкупающем желании внедрять второй вариант, большинство российских компаний приходят все же к первому, потому что на деле это оказывается проще и реальнее. Наставничество в виде системы можно внедрить с помощью механизмов, процедур, тренингов и грамотных сценар-

ных решений. Для некоторых компаний это вообще единственно возможный вариант, так как «наставничество как культура» имеет прямое влияние на корпоративную культуру и ценности организации. Некоторые организации к такому просто не готовы.

Основной вопрос, который требует честного ответа при решении вопроса о внедрении наставничества: готово ли руководство вовлекаться в этот процесс, особенно если мы имеем дело с частным капиталом. Компания — это всегда проекция руководителя(лей). В случае, если собственник/генеральный директор идет в этот процесс, становясь одним из наставников, или, по крайней мере, поддерживает того, кто непосредственно внедряет данный проект, — то это шанс внедрить наставничество как культуру и выйти на новую социально ориентированную управленческую и производственную модель. В таком случае начинать внедрение необходимо между уровнем ГД и ГД-2, где ГД и ГД-1 становятся первыми наставниками, а уровень ГД-2 — первыми «наставляемыми». Чаще всего подобные программы сопрягаются с обучением в стратегических управленческих кадровых резервах, о чем и пойдет речь далее.

Если же есть необходимость внедрить наставничество скорее как передачу ключевых компетенций от одной группы сотрудников к другой, следует внедрять наставничество именно как систему. Важный фактор, о котором стоит помнить на этапе «нулевого цикла» планирования «наставничества как культуры», вбирает в себя понятие «наставничество как система» и никак не противоречит ему. Культура всегда системна по определению, однако гораздо более сложна и многогранна. Поэтому внедряя куль-

туру, руководителю проекта изменений придется внедрять и систему, делая это параллельно и аккуратно. При внедрении только системы наставничества процесс займет гораздо меньше времени, сил и средств. Однако необходимо помнить о риске потенциальной невозможности наложить на уже внедренную систему элементы культуры, если вдруг после внедрения системы будет решено внедрять и культуру наставничества. Тогда придется менять и заново внедрять и культуру, и систему. Это первый «подводный камень» наставничества.

Как правило, инструментом внедрения проектов изменений, к которому относится и наставничество, чаще всего является кадровый резерв, что вполне логично. Итак, задача есть, люди есть, но встает вопрос о методике и реализации. Как запустить наставничество с людьми, которые никогда не были наставниками, но являются отличными бизнес-лидерами? Сегодняшний бизнес-лидер — больше, чем руководитель и даже лидер в привычном понимании. Он воспитатель, «фасилитатор взросления» [6]. Существует ряд прогнозов, что роль эта с годами будет только возрастать. Причины: слабая воспитательная роль вузов и ссузов; отсутствие молодежных объединений, инфантильность молодого поколения; острый дефицит рабочей силы из-за демографической «ямы». По мнению директора Корпоративной Академии Росатома Ю.Б. Ужакиной, «раньше воевали за талантливых, теперь будем воевать за любых, поэтому уже сейчас стоит вооружить руководителей навыкам не просто наставничества, а воспитателя зрелого человека» [6].

Ниже будет предложена и подробно рассмотрена схема, успешно внедренная и работающая в производственной компании с численностью более 7500 человек. Этап выяснения целей, задач на-

ставничества, ценностей и особенностей компании, а также методической разработки здесь опущен, однако подробно описана схема внедрения, или ноу-хау.

Первое, с чего стоит начать, — разведение понятий «менеджмент» и «наставничество» в головах как самих наставников, так и резервистов-наставляемых, чтобы обеим сторонам было понятно, что и как должно происходить. Это важно с точки зрения установления правильной парадигмы мышления и взаимодействия между наставником и наставляемым. Подобный шаг также снижает риск превращения сессий по наставничеству в производственные совещания. Следующий шаг — определение таких позиций в процессе командного взаимодействия и выработки решений, как «решатель» и «консультант». Данные пропозиции развернуто описаны в заметке видного кон-

сультанта, партнера компании Экопси Павла Безручко «Конфликт роли и власти, или Ясность помогает». Кратко же основные тезисы представлены на рис. 1.

Необходимо ознакомить всех участников процесса наставничества с данными ролями и их различием для того, чтобы на следующем шаге четко объяснить им разницу между менеджментом и наставничеством, наглядно представленную на рис. 2.

Из схем, представленных на рис. 2, видно, что в случае менеджмента мы имеем вертикальную коммуникацию, причем в большей степени направленную от руководителя к подчиненному, чем от подчиненного к руководителю: руководитель (по крайней мере, в теории) получает в 100% случаев ответ/отклик на свои запросы и указания, а подчиненный — в гораздо меньшем количестве иници-

ПОЗИЦИИ В КОМАНДНОМ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

«Решатель»



- Принимает окончательное решение по вопросу
- Несет ответственность за последствия принятого решения
- Получает и выгоды, и негативные последствия в зависимости от степени правильности решения
- Может принять решение консультанта или сделать по-своему, это его ответственность
- Не имеет права критиковать «консультанта», если принятое решение оказалось неверным
- Может и должен изменять решение в случае, если считает его неправильным по прошествии времени

«Консультант»



- Консультирует «решателя», высказывая свое экспертное мнение или предлагая свое решение
- Не несет финальной ответственности, если решение было принято, но оно оказалось неверным (не наилучшим)
- Не имеет права критиковать/«обижаться» на «решателя», если было выбрано другое решение
- Не имеет права саботировать или пытаться изменить решение, которое принял «решатель», даже если не согласен с ним

Рис. 1. Позиции в командном принятии решений. Отличия позиции «решателя» и «консультанта» [1]

НАСТАВНИЧЕСТВО VS МЕНЕДЖМЕНТ



Рис. 2. Наставничество и менеджмент. Основные критерии и принципиальные различия

рованных им случаев. Здесь решение о коммуникации и о факте, что она должна состояться, принимает руководитель. Он же «решатель». Самое главное отличие данной позиции от наставничества, которое будет рассмотрено ниже, — это восприятие результата и ошибки. С точки зрения менеджмента, главной ценностью и результатом работы является выполненная задача. Вопрос «как?» часто неважен. Важен вопрос: «что?» сделано. Ошибка или неуспех расцениваются как проблема и воспринимаются негативно.

Позиция наставничества принципиально иная. Коммуникация в ней горизонтальная. И наставник, и резервист имеют абсолютно равные права и обязанности вступать в коммуникацию друг с другом. Более того, «решателем» в наставничестве является резервист, а никак не наставник. Именно резервист решает, какой ему взять опыт от наставника, за ним финальное решение — развиваться ему или нет. Наставник не может за дру-

го человека сделать его лучше, успешнее и эффективнее. Это внутренний процесс. В противном случае мы часто имеем выраженное желание наставника «причинить пользу», когда наставляемый не принимает методы наставника, вызывая еще большее давление с его стороны и ответную негативную реакцию резервиста. Круг замыкается, наставничество заходит в тупик. Глубинное понимание этой важной позиции — залог успешного взаимодействия между наставником и наставляемым и ключ к избеганию подобных проблем. Важно также обратить внимание на ценности наставничества. Так как главной целью наставничества является не конкретное выполнение задания, а те инсайты (озарения), которые делает резервист в процессе выполнения, и опыт, который он приобретает, ценностью является сам процесс развития. При этом провал производственной задачи, с точки зрения развития, дает самый позитивный эффект, если он человека чему-

то научил и заставил сделать правильные выводы. Поэтому, с точки зрения наставничества, резервисту просто необходимо позволять совершать ошибки, даже если наставник понимает, что его наставляемый идет «не туда». Задача наставника — не предотвратить негативный опыт, а грамотно его проанализировать вместе со своим резервистом. Зачастую подобная позиция вступает в конфликт с производственной доктриной компании, и это второй крупный «подводный камень» наставничества.

Ключевым инструментом, связывающим резервиста и наставника, является его Индивидуальный план развития (ИПР). В практике довольно часто в компаниях создаются неработающие ИПРы, ценность которых не очевидна ни для обладателя самого ИПРа, ни для его руководителя/куратора/наставника.

В ИПРе, представленном на рис. 3, мы видим, что целью является повышение личной эффективности. Но при внешней гладкости формулировок за ними очень сложно уловить конкретику. Тем более вызывает сомнение оцифровка личной эффективности резервиста (результат № 1), ориентированная на внешнюю оценку, а не на рефлексию реальных из-

менений, которые происходят в человеке. Данная ошибка весьма распространена и имеет корни в школьной системе. То есть человек в качестве результата ставит себе «получение пятерки» от некоей «учительницы» (руководителя, коуча), а не внутреннее развитие. В то же время мы знаем еще со школьной скамьи, что факт наличия «пятерки» не всегда коррелирует с наличием реального прогресса в голове и поведении человека.

Также нередко мы видим картину, когда ИПРом по факту называют производственный план или реализацию Ключевых показателей эффективности (КПЭ) и выполнение именно производственных задач. А это в корне неверно, особенно учитывая тот факт, что негативный опыт «портит» достижение КПЭ, но может быть идеальным инструментом с точки зрения достижения целей, поставленных в ИПР. И эта коллизия — третий «подводный камень».

В ИПРе на рис. 4 наглядно видно, что цели поставлены про одно, результаты года отвечают цели, но не имеют SMART-параметров, а конкретные шаги по развитию — в частности, на данном примере развитию на рабочем месте — вообще про другое.

ФИО коуча	Бухарина Алина Юрьевна				
Цель развития: 1. до 30.09.2018 года развивать навыки по управлению эффективностью и качеством через улучшение и совершенствование производственных процессов на железнодорожном участке. 2. до 30.09.2018 года повышать личную эффективность посредством обучения и развития личных качеств, через обратную связь от руководителя, подчиненных, коллег, методом оценки 360 градусов.					
Развиваемые компетенции / навыки	Ожидаемый результат				
Компетенция: Управление эффективностью и качеством	Оценка эффективности и качества деятельности: по каждому индикатору шкалы оценки компетенции управления эффективностью и качеством должна быть не ниже 3-х баллов.				
	К 30.09.2018 года оценка личной эффективности, проведенная методом оценки 360 градусов, выше на 25% относительно результатов прошлого периода.				
	А где здесь про проекты, о которых вы пишете в цели №1 и про которые дальше расписываете подробные задачи?				
Способы развития	Мероприятия по развитию	Чья поддержка потребуется?	Сроки реализации и завершения	Отметка о результате (заполняется наставником)	Отметка о результате (заполняется коучем)

Рис. 3. Пример некорректного заполнения Индивидуального плана развития: слишком общие формулировки

Возникает вопрос: как же составить такой ИПР, который будет реально работать? Ниже предлагается авторская методика подхода к составлению Индивидуального плана развития, выраженная схематично на рис. 5. Данный подход, а также все упражнения, схемы и подробные рекомендации были разработаны автором и апробированы в течение

2016–2017 гг. на кадровых резервах ГК «ТехноНиколь», а также ряда банковских и производственных организаций, указать названия которых, к сожалению, невозможно по причине договорных отношений с Заказчиками.

Итак, существует двухсторонний процесс, результатом которого будет определение зон развития и ответ на вопросы

Цель по развитию:			
1. Научиться эффективно использовать различные способы коммуникации, развить навыки донесения информации в зависимости от особенностей аудитории для успешного достижения целей			
2. Развить социальную чуткость, зрелость, научиться управлять отношениями, используя знания об индивидуальных особенностях других.			
3. Научиться выстраивать долгосрочные отношения с ключевыми людьми компании.			
Развиваемые компетенции / навыки	Ожидаемый результат		
Компетенция: Эффективная коммуникация и взаимодействие	Знаю и применяю на практике приемы результативного общения.		
	Умею сплочать коллектив, объединять его общей идеей, доносить до сотрудников информацию так, что её восприняли и были готовы воплощать.		
Умею работать с конфликтными ситуациями и разрешать их выгодным для сторон способом.			
Способы развития	Мероприятия по развитию	Чья поддержка потребуется?	Сроки реализации и завершения
Развитие на рабочем месте	1. Создание модели "идеальной штатной структуры". Требуется обратная связь от: - Директора по персоналу X - Финансового директора Y	Директор по персоналу NNN Директора заводов XXX Начальники отделов персонала заводов YYY	X Y Z A
	2. Создание модели материальной и нематериальной мотивации. Требуется обратная связь от: - Директора по персоналу X - Финансового директора Y	Директор по персоналу/ Финансовый директор Директора заводов Начальники отделов персонала	X Y Z A

Рис. 4. Пример подмены индивидуального плана развития производственным планом

ИНД.ПЛАНЫ РАЗВИТИЯ (ИПР): ПОШАГОВЫЙ ПЛАН



Рис. 5. Пошаговый план подготовки, разработки и внедрения Индивидуальных планов развития (А.Ю. Бухарина [2])

«Что будем развивать?» и «Какой ожидаем получить развивающий результат?». Для этого, с одной стороны, существует оценка резервиста. Можно использовать любую оценку, которая, скорее всего, проводится внутри компании; ее результаты будут, несомненно, полезны. С другой стороны, необходимо получить некий профиль «идеального руководителя», а также снять разногласия в трактовках и смыслах, которые вкладывают в определенные слова наставник и наставляемый. Если говорить предметно, наставник обычно знает, на какую конкретно должность/должности он готовит своего резервиста. Предположим, это позиция коммерческого директора. Также в голове наставника существует некий образ «идеального коммерческого директора». Этот же образ существует и в голове резервиста. Задача обоих — перевести свои представления из неявных знаний в явные, что практически возможно через упражнение, разработанное автором и показавшее свою однозначную эффективность при практическом применении. Это задание рекомендуется выполнять одновременно резервисту и наставнику, хотя это и не является строго обязательным условием. Суть упражнения в следующем.

1. Резервисту необходимо написать 30–40 (можно больше) характеристик, знаний, умений, навыков, которыми обладает «идеальный руководитель». В рассматриваемом выше примере — это идеальный коммерческий директор.

2. Такой же список пишет наставник. Данный этап работы они выполняют самостоятельно, каждый по отдельности, не совещаясь между собой. Можно параллельно в рамках общей встречи, но при этом индивидуально.

3. Далее необходима дискуссия, чтобы очно определить понятия и смыслы, до-

полнить или сузить определения. То есть наставник и наставляемый озвучивают свои списки, разъясняя, что конкретно они подразумевают под определенными понятиями. Например, в слово «профессиональный» один может вкладывать смысл «блестящий оратор», а другой — «эффективный переговорщик». Именно этот этап прояснения позиций очень важен для дальнейшего взаимодействия и точного понимания обеими сторонами того, что именно резервист будет развивать.

4. Далее уровень владения этими ЗУН необходимо оцифровать. Шкала — по усмотрению сторон. При апробации данной методики мы использовали 10-балльную шкалу или 100%, потому что, во-первых, она привычна и позволяет быстро оценить результаты, а во-вторых, впоследствии такую оценку легко привязать к любым другим показателям или рейтингам, принятым у клиента, так как в большинстве случаев используется именно процентная шкала (100%). Оцифровка нужна для того, чтобы адекватно найти точки разрывов и договориться о приоритетности развиваемых компетенций и навыков. То есть наставник и наставляемый смотрят на имеющиеся 30–40 характеристик в уже объединенном списке «идеального руководителя» и оцифровывают необходимый уровень владения «идеальным руководителем» каждой характеристикой, компетенцией, каждым навыком. Здесь весьма важно понять, что даже «идеальный» коммерческий директор из описываемого примера не может быть идеальным по всем 30–40 параметрам на 100%. Он должен быть на 100% коммуникабельным и, скажем, на 70% разбираться в it-продуктах, которые сопровождают его деятельность. Этого вполне достаточно, чтобы успешно реализовывать свою функцию.

5. После этого по этим же критериям необходимо оцифровать текущее состояние резервиста. Важно использовать здесь максимальное количество объективных оценок, поэтому данные внутреннего и внешнего ассесмента будут весьма полезны, если таковые имеются. Следует обратить внимание на то, что и резервисту, и наставнику необходимо объяснить, что в данном конкретном случае излишняя «скромность» неуместна, так как она может исказить данные самооценки, а значит, сделать дальнейший план развития малопригодным.

6. Таким образом, на выходе у нас получается 30–40 оцифрованных характеристик, которыми обладает «идеальный руководитель» и резервист на данный момент. Те характеристики, по которым существует расхождение значений более 20%, называются точками разрывов. Характеристики, в которых разрыв максимальный, и нужно развивать в первую очередь.

7. Далее необходимо провести работу по переводу «характеристик» в понятия «знания—умения—навыки» (ЗУН). Для этого к наставнику и резервисту может присоединиться HR или коуч, если есть такая необходимость. Для этого необходимо открыть перечень корпоративных компетенций и их расшифровку. Список из 30–40 «характеристик» посредством этого упражнения превращается в 15–20 ЗУН, а «характеристики» становятся поведенческими индикаторами, изменение или достижение которых будет замеряться в процессе работы над ИПР. Далее ЗУН собираются в компетенции с использованием того же корпоративного списка. Необходимо выяснить, к какой компетенции относится максимальное количество ЗУН, которые были выявлены на предыдущем шаге. Она и будет той компетенцией, которая ставится резерви-

сту в план развития. На практике обычно 70–80% ЗУН относятся к одной компетенции, 20% — к другой, около 10% — ко всем остальным. Поэтому, как правило, в план развития ставится основная компетенция, а остальные формируются в качестве дополнительных задач, так как качественно проработать более одной компетенции за год — практически невыполнимая в реальной жизни задача.

Также желательно проводить тестирование на личные мотивы (в нашей практике при апробации мы использовали методику «Мотивационный профиль» Ричи—Мартина, которая себя хорошо показала). Выявление мотивов позволяет в дальнейшем в самом ИПРе сформулировать задачи таким образом, чтобы они мотивировали человека на их реализацию и на развитие. В этом есть как определенный гуманистический, так и чисто утилитарный смысл: если цель и результат привязаны к мотивам резервиста, процесс принятия и желания достигнуть цели будет происходить «в голове» самого резервиста. Если же мотивы не выявлены, тогда весь этот процесс переходит вовне, т. е. реализуется силами наставника. Именно ему в таком случае придется мотивировать резервиста, вкладывая много времени и нервной энергии в данный процесс. В этом случае прогресс будет к тому же весьма незначительным, так как идет через преодоление, а не через искреннее желание или интерес.

Когда достигнуто понимание того, что необходимо развивать в принципе и что конкретно, важно понять, как осуществлять это развитие. Для начала стоит определиться с тем, каким образом, как часто и с помощью каких показателей будет измеряться прогресс в развитии. Как параметрически можно понять, что «я сегодня» лучше, чем «я вчера»? Это очень важно не

столько для процесса наставничества как такового, сколько для мотивации самого наставника и наставляемого. Ведь наставничество — процесс долгий и подлежащий трансформациям. Отследить качественные изменения обычно сложно. К тому же через 2–4 месяца после запуска подобного процесса и наставнику, и резервисту часто кажется, что «я застрял», «мы стоим на месте», а это обрушивает мотивацию и веру в себя у обоих. Чтобы избежать данного явления, необходимо выяснить и определить, какими показателями и как часто (мы из практического опыта реализации подобных длительных проектов рекомендуем в среднем 1 раз в месяц) проводить «срезы» и фиксировать прогресс по той или иной области развития. Таким образом, будет видно, что прогресс есть и он идет. Это поддерживает вовлеченность обеих сторон. Из этой деятельности плавно вытекает постановка конкретных задач, из которых и складывается ИПР.

Рассмотрим данный подход на конкретных примерах. Скажем, развитие навыка «управление качеством» можно проверить так: измерить количество ошибок/брака/нареканий от заказчика или потребителя результатов деятельности резервиста в сентябре, затем в феврале, а затем в июне. Получаем в каждом случае % от общего количества задач/деталей. Если этот процент снижается, значит, прогресс есть. Если нет, то — нет, и тогда следует разобраться, почему.

Сложнее отследить развитие «мягкого навыка». Возьмем для примера навык самопрезентации или публичных выступлений. Здесь можно посоветовать следующее: резервист составляет мини-анкету с вопросами, которые в дальнейшем будут адресованы его коллегам. Вопросов должно быть немного, желательно 5–7, и они должны отражать суть оцениваемого

действия. В рассматриваемом примере — это навык публичных выступлений. Приведем анкету одного из резервистов, развивавших подобный навык. С коучем он сформулировал следующие 5 вопросов.

- Насколько мое выступление соответствовало заявленной теме? (10-балльная шкала)
- Насколько интересна и убедительна была речь? (или насколько вдохновляющим было выступление?) (10-балльная шкала)
- Насколько поза и невербальная составляющая выступления были органичны/хорошо смотрелись из зала? (10-балльная шкала)
- Что я сделал(а) хорошо, что мне надо зафиксировать?
- Что мне нужно было бы сделать в следующий раз по-другому?

Эти мини-анкеты можно либо напечатать, либо переложить в электронную форму, например, Google-форму, что облегчает дальнейшую работу с данными (рис. 6).

Далее резервист в течение месяца — двух перед соответствующими выступлениями просит 3–5–10 коллег (кому сколько нравится) заполнить эту мини-анкету в процессе или по итогам его выступления. В этом контексте Google-формы показывают себя как удачный рабочий инструмент, так как их удобно заполнять с личного мобильного устройства, опрос может быть анонимным, что повышает его честность, а данные появляются автоматически. Таким образом, резервист получает обратную связь, причем как в форме оценки, так и форме развернутых рекомендаций со стороны. Практика показывает, что через электронные формы люди получают более честную обратную связь, нежели глаза-в-глаза. Предполагается, что оценки остаются для дальней-

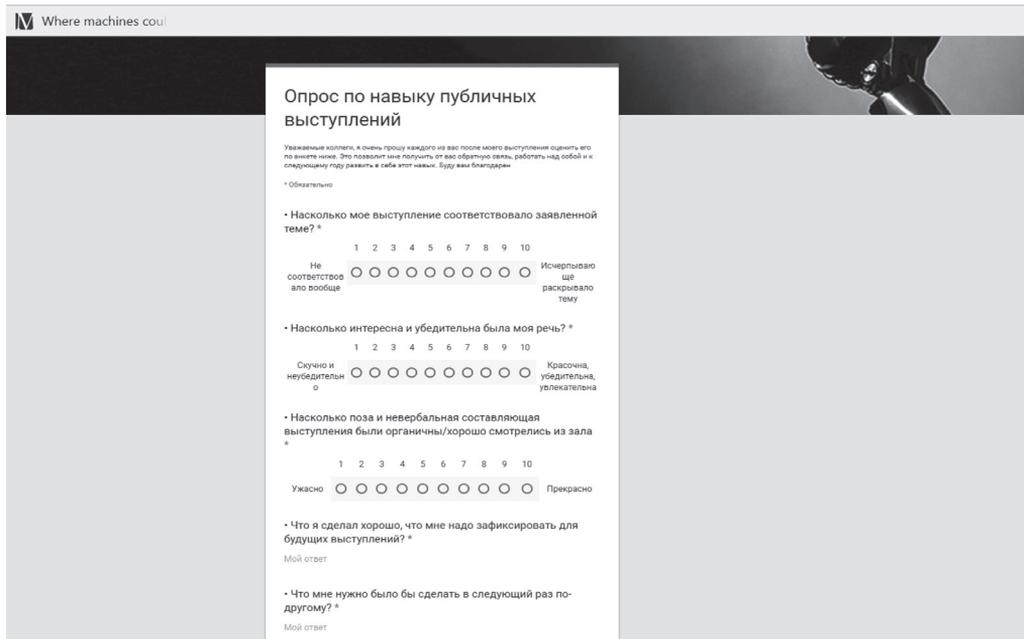


Рис. 6. Google-анкета резервиста для сбора обратной связи от коллег. Снимок экрана компьютера с адаптацией под мобильное устройство

шей сравнительной базы, а рекомендации реализуются и начинают внедряться в жизнь. Через 3–4 месяца рекомендуется повторить ту же процедуру получения обратной связи от коллег, затем еще один замер производится через 6–8 месяцев после первого, еще один — через 12 месяцев. При этом желательно, чтобы хотя бы на 50% сохранялась группа, которая оценивала резервиста изначально, хотя не всегда получается выдерживать этот показатель. Оценки со стороны полезно сравнивать. Если динамика положительная, это подтверждает тот факт, что навык отработывается и развивается. Если данные другие (нет динамики или она отрицательная), по крайней мере, есть повод для дискуссии и выяснения причины, а также выработки альтернативных действий.

Самой сложной для оцифровки является компетенция «стратегическое

мышление», так как если это действительно уровень стратегии (обычно у ТОП-менеджмента), горизонт, на котором можно увидеть результат принятых решений или действий, выходит за границы стандартного ИПР длительностью 1 год. В этом случае ИПР составляется на 2 и даже 3 года с промежуточными итогами. Однако есть ряд стратегических компонентов, навыков, через которые можно проверить, развивается ли компетенция или нет. Например, навык прогностической аналитики и моделирования. В конце года можно проверить, была ли правильно построена прогностическая модель, сработал ли хоть один предполагаемый сценарий и в каком объеме. Были ли изначально учтены и хеджированы риски, или модели «жили сами по себе», а реальность шла совершенно другим, своим чередом.

Для комплексного охвата задачи можно посоветовать не только составлять ИПР, исходя из определенной структуры, но и заложить в нее сразу же оцифровку результатов, которую рекомендуется проводить не реже 1 раза в 3–4 месяца.

Однако необходимо вернуться к технологии составления ИПРа. Для того чтобы определить, какими инструментами и способами наставник может предложить резервисту решать те или иные задачи, а также определить свою личную стратегию и роль внутри наставничества (а их не менее пяти: ментор, коуч, психотерапевт/мотиватор, спонсор, оценщик) для реализации данного процесса, следует отдельно ознакомиться с теорией и практическим инструментарием наставничества.

При реализации практических долгосрочных проектов по наставничеству автор рекомендует коучу с наставниками составлять зеркальный План развития (план действий наставника), что является ноу-хау автора (рис. 7), в котором наставник (особенно если для него это тоже в новинку) будет планировать и фиксировать все активности, начиная от выбранной роли и инструмента, закачивая результатами работы с резервистом по итогам той

или иной развивающей задачи. Также рекомендуется применять «дневник наставника», в котором он фиксирует свои действия и обязательно удачные приемы и успехи в своей работе с резервистом(ами). Это помогает наставнику «якорить» позитивный опыт, собирать свою копилку наработок, а также не терять мотивацию и не выгорать при работе в долгосрочном проекте развития.

И последний важный элемент внедрения наставничества для руководителей. В практике обычно наставниками становятся именно успешные руководители — не психологи, не профессиональные коучи, а руководители и бизнесмены. Как правило, их основной опыт и (нередко) сильные стороны находятся в плоскости бизнеса, но не наставничества. Именно поэтому иллюзия того, что людям достаточно пройти тренинг по наставничеству или получить в руки методичку, является потенциально весьма губительной, потому что после этого наставник выходит один-на-один с другим не менее сильным духом человеком (резервистом), один человеческий мир сталкивается с другим, и вопрос, будет ли это союзом или поглощением/войной двух человеческих миров, часто остается открытым. Без коучинго-

ФИО и Цель резервиста 1 (открытая ее книга)							
Формулировка задачи наставником				Результаты		Наставник	
Категория, которую развивает резервист (по ИПР резервиста)	Как вы видите свою роль в сопровождении резервиста и достижении его успеха?			Как вы понимаете, что ваша роль, как наставника, достигнута?			
Тип задачи резервиста	Формулировка задачи самим резервистом	Формулировка задачи по наставничеству	Имя Роль (роли)	Что и зачем, чтобы именно резервист достиг результата? (инструменты наставничества)	Как часто?	Формат	Формы контроля
На рабочем месте (проект)							
Развитие через других (проект)							
3. N (напомнить, пока задача не достигнута)							
Дополнительно развитие компетенций							
Развитие через обучение (лекторат)	Получено знание и опыт	Ключевая мысль (и), которую резервист вынес из опыта	Как вы осмыслили мысль, знания, применили в практической жизни резервиста для развития компетенции и достижения цели?			Результаты	
Развитие через проект резервиста	Получено проект	Что резервист делал в проекте?	Как действия в проекте развивали выбранные компетенции или навыки?			Результаты	
Итого							

Рис. 7. План наставника — макет для заполнения (А.Ю. Бухарина, авторская разработка)

вой поддержки обеих сторон (и резервистов, и наставников), особенно в первый год внедрения, шансы на то, что наставничество заработает, стремятся, по теории вероятности, к нулю. Наставники могут выгореть, а резервисты будут разочарованы. Чтобы этого избежать, необходим коучинг — и личный (с резервистом работает профессиональный коуч индивидуально), и групповой (с группой резервистов работает коуч или коуч работает с несколькими резервистами и с одним наставником одновременно), и для наставников (с наставником персонально работает профессиональный коуч — это предотвращает выгорание наставников). Более того, в первые годы это позволит опытному человеку давать рекомендации и «вытачивать» ИПРы резервистов так, чтобы они стали реальным инструментом качественных изменений. Это же позволит поддержать

вовлеченность наставников, сглаживать острые углы, минимизировать количество «педагогических экспериментов», которые по незнанию могут делать наставники, имеющие исключительно опыт управленцев. Также подобное сопровождение позволяет выстроить доверие между наставниками и резервистами в первые годы внедрения данной практики, что в дальнейшем уже обеспечивает эффективное функционирование связки наставник—наставляемый.

Подводя итоги, хотелось бы добавить, что наставничество можно считать полноценно работающим, если в компании существуют: кодекс наставника (или стандарт работы, если мы говорим только о системе), система обучения наставников, мотивация наставника и понятный КПЭ их работы, поддержка со стороны руководства.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Безручко П.* Конфликт роли и власти, или Ясность помогает [Электронный ресурс]. Блог Павла Безручко в сети Facebook. URL: <https://www.facebook.com/pbezruchko> (дата обращения: 05.01.2018).
2. *Бухарина А.Ю.* Как составить работающий индивидуальный план развития. Узнайте 6 типичных ошибок и не допускайте их // Директор по персоналу. 2018. Январь. № 1. С. 30—38.
3. *Кибина И.* Личный блог. <https://www.facebook.com/ikibina> (дата обращения: 12.01.2018).
4. *Мартынов О.* Что такое наставничество? [Электронный ресурс]. URL: <http://www.olegmartynov.com/%D0%BD%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE/%D1%87%D1%82%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B5-%D0%BD%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE/> (дата обращения: 05.01.2018).
5. *Пасюнина М.* Наставничество: как понять, готов ли новичок работать самостоятельно [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-executive.ru/career/hr-management/1985227-nastavnichestvo-kak-ponyat-gotov-li-novichok-rabotat-samostoyatelno> (дата обращения: 10.01.2018).
6. *Ужакина Ю.Б.* Современные подходы к обучению руководителей промышленных предприятий [Электронный ресурс]. URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=13712> (дата обращения: 09.01.2018).

Personal development plan (PDP) in practice and technology of introducing mentoring in organizations

A. Y. BUKHARINA *,

*Moscow State University of Psychology & Education,
Association of Independent T&D Experts/TnD Association, Moscow, Russia,
a.bukharina@tndassociation.com*

The article details the methods and practices of introducing mentoring in the organization. The definition and distinction of such concepts as “mentoring”, “mentoring”, “coaching” is given. The approaches to the introduction of mentoring as a system and mentoring as an element of the company’s corporate culture have been worked out and described. The article presents detailed step-by-step method for creating and implementing personal development plans (PDPs) and mentor plans as key practical elements for the implementation of mentoring. Also, there is depicted vividly the main mistakes, pitfalls and ways to avoid them in the implementation of similar projects. This article should be interesting for practicing psychologists, HR, organizational development and internal communications specialists, as well as managers of different levels.

Keywords: *mentoring, coaching, mentoring system, mentoring culture, mentor, PDP, personal development plan, mentoring implementation, mentoring best practice, motivation, mentoring in Russia, organizational development.*

REFERENCES

1. *Bezruchko P.* Konflikt roli i vlasti, ili Yasnost pomogaet [elektronnyy resurs] — blog Pavla Bezruchko v Facebook [Authority and role conflict. Clarity that helps.] URL: <https://www.facebook.com/pbezruchko> (Accessed 05.01.2018)
2. *Bukharina A. Yu.* Kak sostavit rabotayushchiy individualnyy plan razvitiya. Uznayte 6 tipichnykh oshibok i ne dopuskayte ikh [How to create functional individual development plan. 6 typical mistakes]. *Direktor po personalu. [HR Director]*, 2018, Jan, no.1, pp. 30–38
3. *Kibina I.* Personal blog [Personal blog]. URL: <https://www.facebook.com/ikibina> (Accessed 12.01.2018)
4. *Martynov O.* Chtotakoe nastavnichestvo? [elektronnyy resurs] [What is mentoring?] — URL: <http://www.olegmartynov.com/%D0%BD%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%>

For citation:

Bukharina A.Y. Personal development plan (PDP) in practice and technology of introducing mentoring in organizations. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo [Social Psychology and Society]*, 2018. Vol. 9, no. 1, pp. 162–176. doi:10.17759/sps.2018090111 (In Russ., abstr. in Engl.).

* *Bukharina Alina Yu.* — PhD student, Moscow State University of Psychology and Education, Managing Partner, Association of Independent T&D Experts/TnD Association, Moscow, Russia, a.bukharina@tndassociation.com

B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE/%D1%87%D1%82%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B5-%D0%BD%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE/ (Accessed 05.01.2018)

5. *Pasyunina. M.* Nastavnichestvo: kak ponyat, gotov li novichok rabotat samostoyatelno [elektronnyy resurs] [Mentoring: how to understand that novice can work alone] – URL: <http://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1985227-nastavnichestvo-kak-ponyat-gotov-li-novichok-rabotat-samostoyatelno> (Accessed 10.01.2018)

6. *Uzhakina Yu.B.* Sovremennye podkhody k obucheniyu rukovoditeley promyshlennykh predpriyatiy [Modern approaches to industrial facilities managers learning] [elektronnyy resurs] URL:<http://www.trainings.ru/library/articles/?id=13712> (Accessed 09.01.2018)