



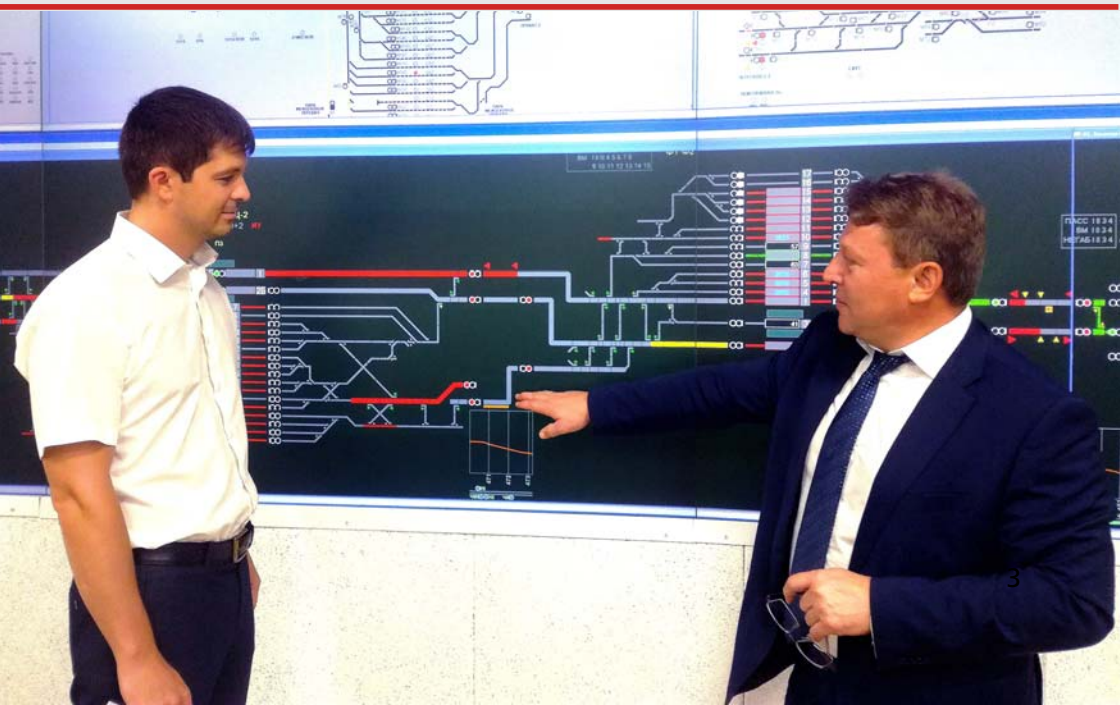
## Реализация менторской программы на Северной железной дороге



# I. Общие положения менторской программы

## МЕНТОРСТВО

- это добровольное взаимодействие успешных и опытных руководителей железной дороги с менее опытными коллегами, направленное на их профессиональное становление, содействие достижению высоких показателей в работе, развитие профессиональных, корпоративных и личностных компетенций
- это общение один на один (ментор и протее), связанное определенными принципами, в котором ментор добровольно и безвозмездно поддерживает протее в его карьере и развитии, без отношения начальник-подчиненный.



## ЦЕЛИ :

- повышение производительности и эффективности труда;
- повышение уровня вовлеченности работников;
- установление длительных трудовых отношений работников с ОАО «РЖД».

## ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ:

- приобретение работниками профессиональных и управленческих знаний и навыков, необходимых для достижения высоких показателей в работе, их подготовка к решению сложных задач;
- расширение базы для формирования кадрового резерва;
- повышение уровня развития корпоративных компетенций кандидатов в кадровый резерв;
- улучшение коммуникационных каналов;
- дальнейшее развитие корпоративной культуры;
- повышение мотивации работников;
- повышение роли руководителя в развитии работников.



## II. Участники менторской программы



**МЕНТОР** – это высокопрофессиональный руководитель, эксперт, владеющий практическими знаниями, информацией и понимающий тонкости направления своей деятельности, не являющийся непосредственным руководителем подопечного.

Ментор не только передает протее знания и оказывает содействие на начальных этапах его профессионального становления, но и выполняет функцию вовлечения работника, путем определения новых направлений развития, обучения стратегическому мышлению, поиску скрытых резервов в работе протее, изменению его модели работы.

Ментор проводит беспристрастную оценку работы протее, находит слабые места и подсказывает наименее затратные и при этом эффективные способы их устранения, объясняет протее необходимые и достаточные условия достижения успеха.



**ПРОТЕЖЕ** – работник ОАО «РЖД», обратившийся к Ментору с целью получения менторской поддержки. Протее добровольно готов учиться и перенимать опыт Ментора, следуя его рекомендациям. Пол, возраст, должность и образование не имеет значения.



**КООРДИНАТОР** – это служба управления персоналом железной дороги, обеспечивающая всесторонней поддержкой менторскую программу.

Менторство осуществляется в рамках реализации программы развития кандидатов или работников, состоящих в кадровом резерве на основании Положения о кадровом резерве ОАО «РЖД», утвержденном распоряжением ОАО «РЖД» от 30 августа 2017 года № 1748р.

# III. Принципы реализации менторской программы

## **ДОБРОВОЛЬНОСТЬ**

участие в программе основано на личном желании и инициативе ментора и протее

## **КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ**

ментор и протее признают, что вся информация, которой они оперируют в ходе общения, решаемые вопросы и содержание бесед являются полностью конфиденциальными

## **ПРЕСТИЖНОСТЬ МЕНТОРИНГА**

менторы отбираются начальником железной дороги из числа высокопрофессиональных и опытных руководителей, пользующихся авторитетом среди коллег, имеющих значительный жизненный опыт, занимающихся саморазвитием, отвечающих самым высоким моральным и этическим соображениям

## **ВЗАИМНОЕ УВАЖЕНИЕ И ДОВЕРИЕ СТОРОН**

## **ОТСУТСТВИЕ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ**

## **ЛИЧНОЕ УЧАСТИЕ**

делегирование полномочий третьим лицам при взаимодействии не допускается



## **ОБЩЕНИЕ «НА РАВНЫХ»**

без иерархии «начальник – подчиненный»

## **БЕЗВОЗМЕЗДНОСТЬ**

взаимоотношения бесплатные для протее и бескорыстные для ментора

## **ОДОБРЕНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ МЕНТОРСКИХ ЗАДАЧ**

## IV. Задачи участников менторской программы

### ЗАДАЧИ МЕНТОРА

быть заинтересованным в развитии протее;

регулярно проводить встречи с протее (в т.ч. посредством аудио- или видеоконференций);

оказывать помощь в построении системы взаимодействия протее с руководством, коллегами и клиентами в рамках его функционала;

объяснять протее за счет каких технологий и ресурсов обеспечить функционирование процесса, не оперируя общими понятиями такими как: «личный авторитет», «лучшие практики», «незыблемые корпоративные правила»;

предоставлять инструменты развития, с помощью которых протее сможет сформировать собственный механизм успеха;

обучать, направлять, помогать протее принимать верные решения, обучать стратегическому мышлению;

обсуждать с протее востребованные и актуальные темы;

участвовать в определении целей менторской программы;

предоставлять конструктивный комментарий;

передавать профессиональный и личный опыт;

опираться на индивидуальные особенности протее.

### ЗАДАЧИ ПРОТЕЖЕ

применять в практической деятельности советы, наставления, навыки и умения, полученные от ментора;

работать над собственным развитием, принимая поддержку ментора;

регулярно встречаться с ментором (в т.ч. посредством аудио- или видеоконференций);

обсуждать с ментором востребованные и актуальные темы.

### ЗАДАЧИ КООРДИНАТОРА

обеспечить всестороннюю поддержку менторской программы (обучение, коммуникации, проверка хода процесса, оценка программы и т.д.);

содействовать процессу отбора ментора и протее;

поддерживать текущий обмен информацией;

заниматься организационными вопросами, но не вмешиваться во взаимоотношения «ментор-протее»;

организовывать и предлагать менторскую программу потенциальным участникам, а также осуществлять методическую поддержку ментора;

информировать о реализации менторской программы.



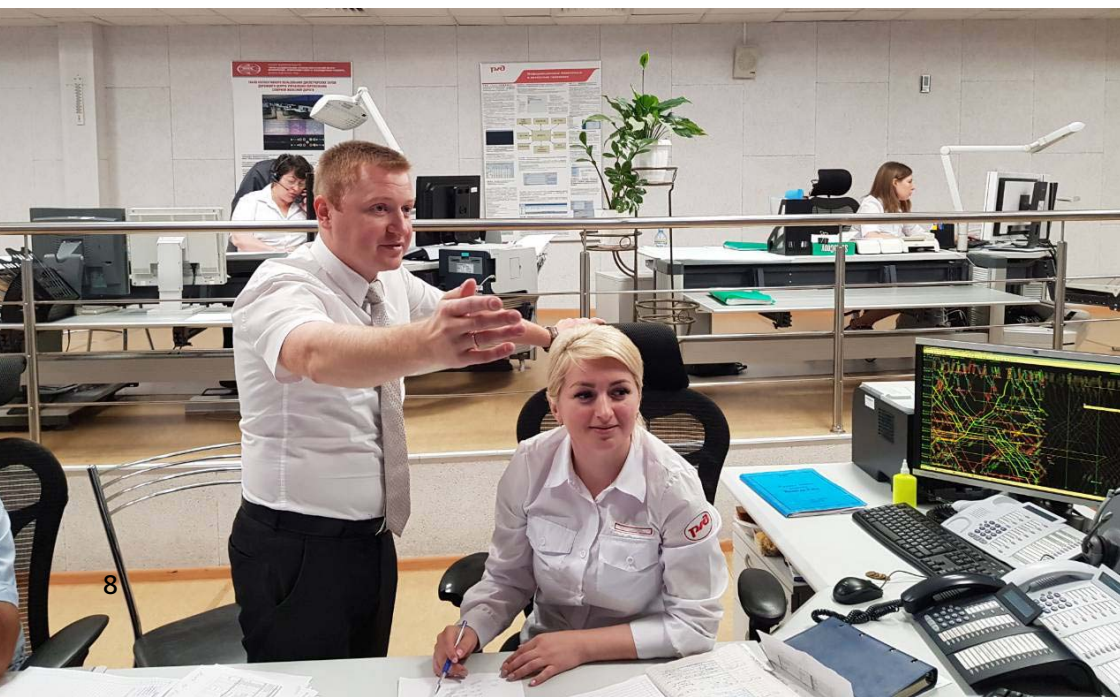
## V. Возможности участников менторской программы

### **ВОЗМОЖНОСТИ МЕНТОРА:**

- создание инструмента планирования преемственности;
- улучшение понимания бизнеса через реальные примеры из профессиональной деятельности протеже, представляющего другое подразделение либо регион;
- принятие ментальности молодежи;
- освоение и развитие управленческих компетенций;
- улучшение лидерских и коммуникационных навыков.

### **ВОЗМОЖНОСТИ ПРОТЕЖЕ:**

- получение профессиональных советов и поддержки с целью развития навыков решения проблем и лидерских качеств;
- возможность поделиться идеями и проблемами с ментором, который в свою очередь поможет принимать решения с большей уверенностью;
- усвоение опыта профессионала;
- улучшение и расширение профессиональных связей;
- моральная поддержка опытного человека;
- ускоренное достижение целей;
- развитие стратегического мышления.





## VI. Механизм реализации менторской программы

### **ИНФОРМИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ О СТАРТЕ ПРОГРАММЫ**

Координатор совместно со службой корпоративных коммуникаций информирует работников полигона Северной железной дороги о реализации программы менторства посредством внутренних коммуникационных каналов, социальных сетей и средств массовой информации, рассылает работникам кадрового блока структурных подразделений бланки анкет участников программы для их передачи работникам.

### **СОГЛАСОВАНИЕ СОСТАВА МЕНТОРОВ**

Координатор формирует списки менторов из числа опытных руководителей железной дороги, являющихся экспертами в определенном направлении профессиональной деятельности, добровольно изъявивших желание принять участие в программе. Начальник железной дороги вносит предложения и утверждает список менторов.

### **ФОРМИРОВАНИЕ СОСТАВА ПРОТЕЖЕ**

Координатор формирует список протеже из числа работников Компании, добровольно изъявивших желание принять участие в программе. Отбор осуществляется на основании предоставления работником (кандидатом в протеже) заполненной анкеты. Приоритетное право участия имеют работники, вошедшие в ТОП-50 перспективных молодых работников.

### **АНКЕТИРОВАНИЕ МЕНТОРОВ**

Координатор совместно с Дорожным центром оценки, мониторинга персонала и молодежной политики организует и проводит анкетирование менторов, вошедших в утвержденный список, с целью определения предпочтений в сфере передачи накопленных знаний и опыта.

### **ОБРАБОТКА И АНАЛИЗ АНКЕТ МЕНТОРОВ И ПРОТЕЖЕ**

Координатор совместно с Дорожным центром оценки, мониторинга персонала и молодежной политики проводит обработку и анализ анкет участников программы на предмет возможного формирования тандемов «ментор-протеже».

### **КРИТЕРИИ ФОРМИРОВАНИЯ ТАНДЕМА**

- учет мнения участника программы о кандидатуре ментора либо протеже;
- уровень развития необходимых корпоративных компетенций и личностных качеств у протеже;
- специализация протеже и ментора;
- инновационные или рационализаторские проекты протеже, требующие оценки ментора;
- личные характеристики;
- отсутствие конфликта интересов между сторонами.

## **СОГЛАСОВАНИЕ ТАНДЕМА «МЕНТОР-ПРОТЕЖЕ»**

Координатор проводит согласование кандидатуры протеже с ментором исходя из возможности менторства двух протеже одним ментором. Составляет проект тандемов «ментор-протеже». Начальник железной дороги вносит предложения и согласовывает тандемы «ментор-протеже».

## **ПРОВЕДЕНИЕ КОММУНИКАЦИОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПЛОЩАДКИ С УЧАСТНИКАМИ ПРОГРАММЫ**

Координатор совместно с Дорожным центром оценки, мониторинга персонала и молодежной политики проводит коммуникационно-образовательную площадку с участниками программы.

Цель проведения:

- обучение менторов менторскому искусству, оказание консультационной помощи в формировании коммуникации;
- оценка возможностей протеже, вводный курс в программу;
- определение векторов развития, методов коммуникаций.

## **МЕНТОРСТВО**

Взаимодействие ментора и протеже. Рекомендуемый режим общения для консультаций и обсуждения возникающих вопросов: один раз в две недели продолжительностью не менее 1 часа. Методы работы менторов индивидуальны.

## **ПРОМЕЖУТОЧНАЯ ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ**

Координатор проводит диагностическую оценку процесса менторской программы с целью выявления возможных проблем и оказания помощи в реализации менторской программы. При необходимости разрабатывает рекомендации и направляет их участникам.

## **ОЦЕНКА УСПЕШНОСТИ ПРОГРАММЫ**

По истечении одного года реализации программы, на основании опроса менторов и протеже, справочной информации координатора, начальник железной дороги оценивает качество менторинга и производит оценку успешности программы.





---

Буклет изготовлен в Северном центре научно-технической информации и библиотек по материалам, предоставленным службой управления персоналом Северной железной дороги.

Верстка - Романов Р. Б.

12.07.2018 г.