



Методические рекомендации

Обеспечение менторской поддержки в рамках реализации проекта RBEN «Продвижение новых профессий в сфере этики бизнеса и социальной ответственности: комплаенс-офицер, офицер по этике и ESG-менеджер»

О.Г. Недолужко, независимый эксперт в области комплаенс, управления рисками и этики ведения бизнеса в энергетике,
член Russian Business Ethics Network

I. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ.....	3
Что такое менторство? Кто такой ментор?.....	3
Основные качества ментора.....	4
Цели, задачи, польза проекта.....	4
II. ЭТАПЫ ПРОЕКТА. ИНСТРУМЕНТЫ.....	5
Ключевые этапы продвижения новых профессий в регионах России...5	
Инструменты для реализации этапов.....	6
III. ЧТО ЖДЕТ ОТ МЕНТОРА ПРОЕКТ?.....	6
IV. МАСТЕР-КЛАССЫ. СТАЖИРОВКА.....	7
Особенности мастер-класса.	7
Критерии эффективности подготовки и проведения мастер-класса.....	8
Стажировка для менти и ментора – рост и испытание на прочность....	9
Важно для менти.....	9
Важно для ментора.....	10

I. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Я не Бог, не оракул и не гугл...

*Игорь Полянский,
Head of Global Product Analytics в Gett, Ментор, о себе*

Ментор сегодня – кто это? Что такое менторство?

MENTOR (eng) - наставник, куратор, руководитель, воспитатель. Ментор является специалистом, состоявшимся в своей профессиональной области, готовым делиться своим опытом, знаниями и навыками.

Что делает ментор?	Что дает менторство менти (подопечному)?
•Направляет, но не диктует	Профессионально развивает
•Помогает, но не делает за вас	Обучает коммуникации и погружает в среду
•Советует, но не принимает решения	Адаптирует к новой культуре и социуму

МЕНТОРСТВО - модель передачи опыта, в которой ментор служит наставником, обеспечивающим возможности для развития, роста и поддержки менти (подопечного).



На рисунке показаны основные элементы менторства¹.

Ментор - «это человек, который способствует профессиональному и личностному развитию другого человека, обычно более молодого, посредством консультирования и советов, оказания психологической поддержки и защиты в необходимых случаях, а также путём оказания помощи в продвижении по карьерной лестнице» (сайт Гарвардского университета, США²).

Основные качества ментора:

Главный страх человека, который стремится быть ментором, — не знать правильных ответов на вопросы подопечного. Помните, вы - не энциклопедия. Вы - проводник по дороге к получению знаний, навыков и развитию личных качеств подопечного. Возможно, у вас нет готового ответа на вопрос. Возможно, что его ни у кого нет. **Искать ответ** — это и есть неотъемлемая часть вашей работы.

Хотеть обучать. Желание передать свои знания — двигатель взаимодействия между ментором и менти. Если вы не хотите делиться опытом, ничего не выйдет.

Обладать достаточным уровнем знаний и навыков. Вы должны разбираться в вашей области, уметь находить решения, брать ответственность за свои слова. Успешность в своем деле — главный фактор, чтобы у вас захотели научиться.

Любить свое дело и непрерывно совершенствоваться в нем.

- **Менторство - это «мягкая сила».**
- **Ментору** оно помогает упорядочить собственный опыт, расширить поле экспертизы и избавиться от выгорания, а

¹ Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. Руководство для менторов по оказанию профессиональной и социально-бытовой поддержки иностранным специалистам.

² P. Smock and R. Stephenson. Giving and Getting Career Advice: A Guide for Junior and Senior Faculty. Academic Year 2008-2009.

- **менти** — взглянуть на ситуацию out of the box, составить план действий, двигаться и добиваться цели.
-

Основная цель проекта: способствовать трудоустройству студентов и магистрантов региональных вузов в рамках новых профессий: комплаенс-офисер, офицер по этике и ESG-менеджер.

Что дает проект студентам и магистрантам?

- общее представление о профессиях;
- возможность получить новые знания, навыки и компетенции из «первых рук» (менторы – действующие профессионалы с большим опытом работы);
- стимулирует к саморазвитию, к самостоятельному поиску нужной информации;
- доступ к сети полезных деловых связей и контактов;
- мотивацию к дальнейшему освоению профессий;

Что дает проект менторам?

- развитие и совершенствование полезных для ментора навыков и качеств (например, заинтересовать, заинтриговать тех, кто первый раз слышит о профессиях; объяснять сложное доступно и просто, «на яблоках»; с воодушевлением, оригинально отвечать на неожиданные и/или неудобные вопросы);
 - возможность получения практики менторства в «полевых условиях» - новые места, новые люди и, возможно, потенциальные коллеги).
 - возможность получения обратной связи и новых идей от талантливых подопечных, полезных для профессиональной деятельности ментора;
 - расширение сети полезных деловых связей и контактов;
 - удовлетворение от осознания того, что помог в профессиональном становлении подопечному.
-

II. ЭТАПЫ ПРОЕКТА. ИНСТРУМЕНТЫ

Ключевые этапы продвижения новых профессий в регионах России:

- **Первый этап** – круглые столы и мастер-классы для студентов и магистрантов (очные и онлайн). Совместное рассмотрение учебных кейсов. Конкурс студенческих работ по этике бизнеса, комплаенсу и КСО. Опрос студентов и преподавателей на тему осведомленности о новых профессиях и проблемах в области бизнес-этики, ESG и комплаенс.
- **Второй этап** - стажировки (включая дистанционные). В вузах прохождение стажировок может зачитываться как практика.
- **Третий этап** - получение студентами и магистрантами региональных вузов предложений о работе из крупных компаний, возможное трудоустройство стажеров. Итоговый Круглый стол RBEN. Итоговый опрос студентов и преподавателей на тему осведомленности о новых профессиях и проблемах в области бизнес-этики, ESG и комплаенс. Выявление социального результата проекта.

Менторская поддержка студентов и магистрантов со стороны менторской команды RBEN осуществляется на всех этапах проекта.

Инструменты для реализации этапов:

1. Методические материалы о знакомстве с каждой новой профессией и работе менторов со студентами во время их стажировок: 4 методических материала: о знакомстве с каждой новой профессией и о работе менторов со студентами во время их стажировок (настоящий документ);
2. Сайт проекта и группы в соцсетях (ВКонтакте, Youtube);
3. Профессиональное сообщество Ассоциации этики бизнеса и КСО (Russian Business Ethics Network, RBEN);

4. Наглядные материалы о проекте для вузов (плакаты), баннеры и электронные афиши;
5. Анкеты для опросов перед началом мастер-классов и по их завершению;
6. Конкурс студенческих исследований;
7. Договоры о стажировке (практике) в RBEN с региональными вузами.

III. ЧТО ЖДЕТ ОТ МЕНТОРА ПРОЕКТ?

- Кто ты, ментор?

- Человек из другого мира, который будет тянуть вас вверх.

Из интернета

- 1) Разместите информацию о себе, своих достижениях и фотографию на сайте проекта. Ответьте на вопрос: Каких менти вы ждете, чем готовы и хотите им помочь? Пожалуйста, будьте открыты и благосклонны – не надо ставить слишком высоких барьеров для тех, кто захочет стать вашим менти.
 - 2) Подготовьте и проведите свой мастер-класс в рамках проекта.
 - 3) После мастер-класса и/или по откликам на ваше резюме выберите себе несколько менти из числа благополучателей проекта: студентов, магистрантов, аспирантов, выпускников региональных вузов (не больше 10 человек на одного ментора)
 - 4) Проведите групповую или индивидуальные онлайн-встречи с вашими менти, узнайте их цели и составьте тезисный план работы с каждым на период с октября 2021 по март 2022. Пожалуйста, не навязывайте собственное представление о карьере начинающих специалистов – помните – жизненные установки ваших собеседников могут отличаться от ваших, это нормально. Главное – понять, чем вы можете им помочь. Вы имеете право отказаться от работы с выбравшими вас менти, мы подберем им других менторов, если они захотят остаться в проекте.
-

- 5) Особое внимание уделите тем подопечным, которые находятся в поиске работы. Спланируйте вместе с ними действия по поиску места стажировки с дальнейшим трудоустройством. Соберите job-offers, которые ваши подопечные будут получать за время проекта. Важно: для отчетности перед Фондом президентских грантов в этих документах будут убраны личные данные.
- 6) Вместе с менти определите где именно они будут проходить стажировку в первом квартале 2022 года
- 7) Соберите обратную связь и отзывы от благополучателей проекта: отзыв на сайте, короткое видео с впечатлениями о проекте, отзывы в соцсетях.

В ноябре 2021 года для менторов будет проведен «педагогический» круглый стол, чтобы обменяться опытом работы с благополучателями проекта.

IV. МАСТЕР-КЛАССЫ. СТАЖИРОВКА

Особенности мастер-класса.

Мастер-класс – это особый жанр обобщения и распространения профессионального опыта, построенный на принципе диалога (вопросов и совместного поиска ответов), где процесс познания не менее ценен, чем само знание. Это интерактивная форма обучения и обмена опытом, объединяющая формат тренинга и конференции.

Задача ментора при проведении мастер-класса – заинтересовать новой профессией, задействовать участников, создать атмосферу открытости и сотворчества в общении, показать преимущества и трудности, а также особенности профессии.

Критерии эффективности подготовки и проведения мастер-класса³

Презентативность. Выраженность основной идеи мастер-класса, уровень ее представленности, культура презентации.

Эксклюзивность. Ярко выраженная индивидуальность ментора.

Прогрессивность. Актуальность содержания и приемов, наличие новых идей, выходящих за рамки стандартов и соответствующих тенденциям современного развития профессии.

Мотивированность. Наличие приемов и условий мотивации, включения каждого в активный творческий процесс на мастер-классе.

Оптимальность. Достаточность используемых средств на занятии, их сочетание, связь с целью и результатом (промежуточным и конечным).

Эффективность. Результативность, полученная для каждого участника мастер-класса. Каков эффект от мастер-класса? Что это дает конкретно участникам? Умение адекватно проанализировать результаты своей деятельности.

Технологичность. Четкий алгоритм занятия (фазы, этапы, процессы), наличие оригинальных приемов актуализации, проблематизации («разрыва»), приемов поиска и открытия, удивления, озарения.

Артистичность. Стиль, харизма, способность к импровизации, степень воздействия на аудиторию, степень готовности к распространению и популяризации своего опыта.

Общая культура. Эрудиция, нестандартность мышления, стиль общения, культура интерпретации своего опыта.

³ Использованы материалы публикаций:

Селевко Г.К., академика Международной академии наук педагогического образования, профессора, автора «Энциклопедии образовательных технологий» и Пахомовой Е.М., педагога, доцента кафедры педагогики и психологии Академии повышения квалификации и проф. переподготовки работников образования, заслуженного учителя РФ.

Открытость. Стимулирование вопросов от участников мастер-класса, модерация дискуссии, готовность дать адекватные ответы и оставаться на связи с участниками для поддержки в дальнейшем.

Личные инструменты ментора

Ментор проявляет свои личностные качества: коммуникативность, общекультурное развитие, взгляды, убеждения, мировоззрение, характер, волю, темперамент, используя следующие инструменты:

- речь и голос (тон, сила, выразительность, дикция, интонация, техника речи);
 - мимику, жест, управление эмоциями, чтение эмоционального состояния по лицу;
 - пантомимику (осанка, умение стоять, сидеть, наблюдать за поведением участников);
 - умение сосредоточиться на предмете разговора, владение мнемотехникой, аутогенной тренировкой, отсутствие скованности;
 - искусство общения: психологическую избирательность, эмпатию;
 - профессиональную импровизацию: умение работать по плану «в голове», привлекать личный опыт, управлять незапланированными ситуациями;
 - психологическую зоркость, умение вычислять «гениев» и поддерживать «отстающих»;
 - коммуникативную культуру, умение вести диалог и не давить своим авторитетом, умение организовывать и модерировать дискуссию, давая высказаться всем желающим;
 - чувство времени.
-

Стажировка для менти и ментора – рост и испытание на прочность

Основополагающие критерии отбора на стажировку — мотивация, желание учиться и в первом приближении освоить новую профессию, как минимум – желание познакомиться с ней, минимальный бэкграунд знаний.

Важно для менти (подопечного)

Менти нужно подумать и сформулировать (в свободной форме), что он хочет получить от стажировки, узнать и достичь. Ментор может помочь советом, может задать правильные вопросы, направить куда нужно, может сказать, где конкретно «копать», чтобы разобраться и сформулировать запрос. Но не следует ожидать, что ментор это сделает за своего подопечного.

Какие ошибки чаще всего допускают студенты на стажировках?

1. Освоение материала "по диагонали", без должного погружения.
 2. Нежелание, отказ изучить всю доступную информацию о компании и новой профессии.
 3. Уверенность, что «перекладывать бумажки» и «сканировать документы» в первые дни стажировки – это ниже достоинства стажера и ничему не может его научить.
 4. Отказ выполнять распоряжения сотрудников компании.
 5. Страх задавать вопросы. (Боятся показаться глупыми, хотя, стажировка — это именно тот случай, когда можно и нужно задавать вопросы ментору).
 6. Отказ работать с материалом дома самостоятельно.
 7. Отсутствие самодисциплины.
 8. Нежелание помогать подразделению компании достигать поставленных целей, а также оказывать поддержку руководству и сотрудникам в текущих делах.
-

Важно для ментора

Ваш подопечный может проходить стажировку как в компании, где вы работаете так и за ее пределами.

Как можно поддержать менти, чтобы им были достигнуты профессиональные цели, которые были поставлены в начале проекта?

Готовых решений в менторстве нет и быть не может.

Вы, как ментор, можете обозначить критерии оценки успеха в достижении профессиональных целей.

Ваш рассказ о трудностях и ошибках (один, два примера с достаточно подробным разъяснением и вариантом верного/лучшего решения) — это один из самых эффективных способов поддержки.

Тип менти	Варианты менторской поддержки
Менти как Отдыхающие: нет желания активно участвовать и что-то менять, но рады отвлечению	<ul style="list-style-type: none">● ищите сильные или положительные стороны менти● не стоит давать заданий
Менти как Жалобщики: есть желание что-то узнать, двигаться, но ещё не готовы предпринять шаги, или препятствия кажутся слишком сложными	<ul style="list-style-type: none">● помочь осознать потребность перемен и действий● вопросы про представление будущего и “как если бы” (обойти мысленно препятствия и сложности)
Менти как Покупатели: готовы работать для достижения цели	<ul style="list-style-type: none">● давать задания прямым текстом, убедившись в его пользе и намерении менти его выполнить● можно ставить SMART⁴ действия

⁴ SMART цели и действия:

Specific/Simple - конкретность, простота

Measurable - измеримость

Achievable/Attractive/Agreed - достижимость, привлекательность, согласованность

Relevant/Resourced - значимость, согласованность, обеспеченность ресурсами

Time-bound/Timed - ограниченность по времени

Зачем нужен SMART? - для постановки конкретных реалистичных целей и планов, прозрачных для всех участников и для работы с мотивацией, в том числе при начале выгорания.

Когда это работает хорошо?

- для незапутанных ситуаций (прямая причинно-следственная связь)
- для коротких экспериментов в сложных ситуациях
- для краткосрочного планирования целей
- скорее для задач, чем для видения
- есть навык работы со SMART
- есть подведение итогов

Как можно сформировать продуктивные отношения в парах ментор — менти, не замедляя общий темп работы команды?⁵

Поддержите. Первые дни стажера такие же как у всех новичков: привыкание к обстановке, офису, знакомство с людьми, изучение существующих порядков. Убедитесь, что он не потерялся и не ошеломлен объемом новой информации.

За вами - Идея/задача/проект. Вам, как ментору, нужно придумать идею, задачу или присоединить стажера к какому-либо уже действующему проекту. Без конкретной задачи ваш подопечный почувствует себя потерянным. Определить, что делать новичку на рабочем месте, трудно даже искушенным работодателям. Что уж говорить о самом стажере.

Вы должны загрузить стажера по крайней мере в течение двух недель после прихода.

Если у вас нет ничего специального, посмотрите на собственные задачи и проекты. Выделите в них небольшие участки на несколько дней работы.

⁵ Используются материалы книги Камиля Фурнье «От разработчика до руководителя» (менеджмент для IT-специалистов). Камиль Фурнье - технический директор и бывший вице-президент Goldman Sachs по технологиям систематизировала свой опыт управления в IT-отрасли и написал практическое руководство, как из инженера-программиста стать руководителем высшего звена.

Управляйте. Пройдитесь с ним по структуре проекта. Все ли ему понятно? Помните, что вы при этом отработываете навыки менеджера: умение слушать, доводить до сведения собеседника то, что должно быть сделано, и воспринимать его реакцию.

Внимательно слушайте. Умение слушать — первый и самый основной навык людей, управляющих другими людьми. Умение услышать выходит за рамки простого восприятия органами слуха. Находясь лицом к лицу с собеседником, нужно уметь распознавать язык тела и тон, каким он произносит слова.

Совершенствуйте свои навыки понимания. Будьте готовы повторить сложную мысль несколько раз и в различной манере. Если вы не понимаете вопрос стажера, перефразируйте и задайте его сами.

Полюбите ощущение понимания. Помните, что в глазах подопечного вы обладаете большой властью. Возможно, он боится сорвать разговор с вами, хочет понравиться или старается не выглядеть глупым. Он может не задавать вопросы даже тогда, когда чего-то не понимает. Облегчите себе жизнь и вытяните из него эти вопросы. Вероятность того, что вы потратите время, отвечая на его вопросы, ничтожно мала по сравнению с вероятностью, что, не задав необходимых вопросов, ваш подопечный будет двигаться в совершенно неправильном направлении.

Ясно доводите свои мысли до собеседника. Как быть в ситуации, когда подопечный постоянно просит помощи, не трудясь разобраться? Еще один важный навык управления — умения ясно объяснять подчиненным, что они должны сделать. Если нужно, чтобы подопечный изучил вопрос самостоятельно, прежде чем задавать вам вопросы, скажите ему об этом.

Совершенствуйте свое умение согласовывать ваши реакции. За период вашего взаимодействия подопечный может значительно превзойти ваши ожидания. Он может испытать трудности с простыми задачами. Он может выполнить работу очень быстро, но плохо. А может работать над заданием долго, но выдать нечто совершенное.

Методические рекомендации «Обеспечение менторской поддержки»

Поэтому, очень важно за первые дни стажировки подобрать оптимальную частоту общения со стажером, чтобы вовремя корректировать его действия.

Формируйте объективность. Ментор должен уметь смотреть на ситуации подопечного безэмоционально.

Предлагайте идеи. Опыт и мудрость ментора позволяют подопечному получать столько информации, сколько он самостоятельно просто не найдет.

Меняйте «угол зрения» подопечного, чтобы он мог посмотреть на ситуацию шире или поменять свое восприятие.

Спорьте. Полемика подтолкнет подопечного к раздумьям и принятию решения.

Используйте мозговой штурм, чтобы найти варианты и подтолкнуть подопечного посмотреть на профессиональные ситуации широким взглядом.

Поощряйте. Любой человек нуждается в психологическом одобрении своих действий. Подопечному важно одобрение от авторитетного человека.

«Мир уступает дорогу тому, кто знает, куда идёт»

**Ральф Уолдо Эмерсон, американский поэт,
философ, общественный деятель, один из вид-
нейших мыслителей и писателей США**

Залог успеха – мотивация.

Секрет успеха – постоянное обучение и самообразование
