

ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА «НА ВЗЛЕТ!»

DMT-встречи наставников и стажеров



«... хорошие руководители занимаются не только зарабатыванием денег, но и помогают людям обрести смысл».

Энтони Атос (P&G)



- **DMT (Do Manage Think)** – пер. развитие управленческого мышления .
- **DMT** - Особый стиль руководства, направленный на оказание помощи человеку в определении и достижении его личных целей и целей компании, не прибегая к принудительным методам управленческого воздействия.
- **DMT** - Форма индивидуального и группового консультирования для проект-менеджеров и руководящих работников среднего и высшего уровней, которое позволяет быстро понять, осознать и принять корпоративные ценности управления.
- **Владение DMT** – позволяет управленцу воздействовать на подчиненного не только рациональными методами (вопросы), но и применять методы анализа (группировка, выборка, сравнение и пр.). Помимо этого развивается умение конструктивного (партнерского) психо-эмоционального обмена между руководителем и подчиненным.

- DMT – определенная техника общения с подчиненным, направленная на то, чтобы научить того умению самостоятельно принимать взвешенные управленческие решения, основанные на широком управленческом кругозоре и анализе ситуации.
- Помимо этого подчиненный учится планировать реализацию своего решения в рамках традиций управления компании и в соответствии с ее корпоративной культурой, а также принимать на себя ответственность за его реализацию.
- Важным условием DMT общения является установление партнерских отношений между руководителем и подчиненным.

DMT-встречи: процесс и результат.

- Для отработки навыков взаимодействия в стиле DMT между наставником и стажерам организуются рабочие беседы и совещания. Технология их проведения весьма похожа на проведение встреч в стиле коучинг: наставник также задает вопросы стажеру, необходимые для тщательного анализа ситуации, имеющихся ресурсов, препятствий и возможных шагов решения проблем, возникающих в ходе выполнения стажером планов профессионального и личностного развития.
- При этом, наставник не переносит на стажеров свое видение текущей ситуации, давая (в самом крайнем случае) только общие уточняющие указания.
- Итогом встреч является бизнес-план с конкретными шагами, с конкретными сроками достижения.

Модель GROW (структура DMT-встречи)



- **Цель:** Выбор стажером конкретной проблемы для обсуждения и определение конечной цели обсуждения
- **Реалии:** Стажер дает оценку сложившейся ситуации и приводит конкретные примеры в подтверждении своих доводов
- **Варианты:** Предлагая пути решения проблемы, стажер отбирает наиболее конструктивные из них
- **Итоги:** Стажер вырабатывает план действий, определяет временные рамки достижения желаемых результатов и обсуждает с наставником способы преодоления возможных препятствий

Порядок проведения DMT-встреч

- Порядок проведения DMT-встреч определяется графиком, который формируется парой наставник-стажер под руководством специалиста УЦ и размещается по ссылке `\\Server60\education\2019\На взлет!_2019\DMT-встречи`.
- Каждая DMT-встреча-сессия проводится в присутствии наблюдателя, закрепленного за парой.
- Во время DMT-встречи наставник и стажер ведут протокол встречи.
- Для протоколов используются шаблоны документов.

Протокол DMT – встречи (заполняется стажёром)



Протокол DMT – встречи (заполняется стажёром)

- Дата _____
- Наставник _____
- Стажёр _____
- Заявленная тема _____
- Наблюдатель _____

Ожидания от встречи	Описание текущей проблемы	Цели улучшений	Препятствия	Ресурсы или возможности	План действий

Протокол оценки наставника (заполняется стажером и наблюдателем)

Дата _____

Наставник _____

Стажер _____

Наблюдатель _____

Заявленная тема _____



Компетенции	Оценка	Комментарий
1. Наставник помог стажеру сформулировать его ожидания от встречи и понять «правила игры». Были четко определены обязанности сторон, цели и время встречи.		
2. Наставник помог стажеру в прояснении и формулировке текущей ситуации, задачи или проблемы.		
3. Наставник помог стажеру сформулировать и осознать его внутренние препятствия и ограничения на пути к цели.		
4. В диалоге было установлено и поддерживалось доверие.		
5. Наставник активно использовал вопросы и слушал.		
6. Наставник сумел воздержаться от советов и решения проблем «за стажера», помогая ему работать самостоятельно.		
7. Наставник помог стажеру проанализировать существующие возможности для решения проблемы и выработать конкретный план действий.		
8. Стажер завершил встречу с ясным намерением: ++ компетенция развита отлично; + компетенция очевидна, «Я знаю, что мне делать, и я это сделаю!».		

НУ компетенция нуждается в улучшении.

Протокол оценки стажера (заполняется наставником и наблюдателем)

Дата _____

Наставник _____

Стажер _____

Наблюдатель _____

Заявленная тема _____



Компетенции	Оценка	Комментарий
1. Стажер четко и ясно формулировал свои ожидания от встречи и с пониманием воспринял и следовал «правилам игры»		
2. Стажер ориентируется в текущей ситуации, задаче или проблеме		
3. Стажер активно помогал в прояснении реальных препятствий и ограничений на пути к цели		
4. В диалоге было установлено и поддерживалось доверие		
5. Стажер активно отвечал на вопросы, предоставляя достаточную информацию. При этом был краток (говорил по существу)		
6. Стажер демонстрировал стремление самостоятельно решить проблемы		
7. Стажер активно анализировал существующие возможности для решения проблемы и самостоятельно выработывал конкретный план действий		
++ к + ко НУ 8. Стажер завершил встречу с ясным намерением: «Я знаю, что мне делать, и я это сделаю!», не перекладывая ответственность на наставника		

Цель

- **С каким вопросом ты пришел?**
- Чего бы ты хотел достичь в результате обсуждения данного вопроса?
- Ты помнишь, что я не могу подсказывать? Ты понимаешь, что я могу только помочь тебе в самостоятельном поиске решений?
- **Каким ты представляешь результат этой встречи?**
- Что бы ты хотел изменить по завершению этой встречи?

Реалии

- **Что происходит в данный момент?**
- На каком основании ты уверен, что дело обстоит именно так?
- Как часто это происходит? Какой эффект это оказывает?
- Есть ли иные факторы, имеющие к этому отношение?
- **Что зависит лично от тебя?**
- Что ты предпринял в связи с этим?

Варианты

- **Что можно сделать, чтобы изменить ситуацию?** Какие ты видишь возможности для конкретных действий?
- **Какие препятствия этому ты видишь? Как можно их преодолеть?**
- Какие у тебя есть альтернативы этому подходу?
- Каким вариантам ты отдаешь предпочтение? Каковы преимущества и скрытые недостатки этих вариантов?
- Как ты думаешь, какой из этих вариантов выбрал бы я?
- **Как бы я поступил на твоём месте? Как ты думаешь, я отношусь к этому решению?**

Итоги

- **План действий:** Каковы будут следующие шаги?
- Когда конкретно ты предпримешь их?
- В поддержке какого характера ты нуждаешься?
- Как и когда ты собираешься заручиться такой поддержкой?
- **Как я узнаю, что ты выполнил намеченное? Как мы узнаем, что результаты достигнуты?**

Выигрыш для стажера

- Растет, благодаря тем, кого знает и кому доверяет
- Может влиять на то, что и как он узнает
- Развивает навыки, необходимые как для нынешней, так и для будущей работы
- Может воспользоваться опытом тех, кто делал это до них и научился на собственных ошибках
- Не будет поставлен в нелепое положение и сбит с толку, если совершит грубую ошибку
- В короткие сроки овладеет навыками управленческого мышления при принятии и реализации решений.

Выигрыш для наставника:

- Стажеры четко понимают цели, которые следует достичь
- Стажеры сосредоточены на правильном направлении действий
- Растет уровень необходимых для работы в компании навыков среди стажеров
- Куратор открывает для себя новые способы помощи
- Получает в полной мере обратную связь от стажеров
- Видит, как стажеры «растут»
- Развивает навыки диагностики подчиненных и идентификации «свой-чужой»

Выигрыш для организации:

- Более тесное объединение людей и передача знаний, навыков и опыта, благодаря чему учатся обе стороны
- Максимальное использование предоставляемых работой возможностей - учиться на реальных ситуациях
- Экономия ресурсов – не приходится посылать сотрудников на курсы или семинары
- Рентабельный способ совершенствования служащих
- Повышение качества работы
- Транслирование ценностей корпоративной культуры и традиций управления
- В дальнейшем не требуется процедура оценки компетенций стажеров и кураторов
- Увеличивается скорость принятия управленческих решений

Ильина Людмила Николаевна,
директор учебного центра
АО «ОДК-Климов»

Санкт-Петербург,
ул. Академика Харитона, 8 АР,
т. (812) 454-72-00,
e-mail: dir_uc@klimov.ru

