



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД

Проект "Съвместни действия на социалните партньори за
адаптиране на работната среда към специфичните възрастови
потребности на различните поколения, с цел насърчаване на
по-дълъг трудов живот и способност за работа"

ДБФ № BG05M9OP001-1.051-0006-C01



ДОБРИ ПРАКТИКИ В ОБЛАСТТА НА МЕНТОРСТВОТО, ОСНОВАНО НА МЕЖДУГЕНЕРАЦИОННИЯ ПОДХОД

www.eufunds.bg



Проектът е финансиран от Оперативна програма
„Развитие на човешките ресурси”, съфинансирана от
Европейския съюз чрез Европейския социален фонд

Съдържание

СИМЕНС ЕООД	4
Caterpillar.....	5
TekExperts.....	5
“МЕБЕЛ СТИЛ” ООД.....	5
ВИВАКОМ	6
BULPROS	6
McGraw-Hill	7
Intel	7
KPMG	8
Zynga.....	8
Coherent Solutions.....	8
МОНДИ СТАМБОЛИЙСКИ ЕАД	9
НАЦИОНАЛНА КОМПАНИЯ „ЖЕЛЕЗОПЪТНА ИНФРАСТРУКТУРА“	10
Немечек България	11
Hewlett Packard Enterprise	11
„ДУНАПАК-РОДИНА“ АД	12
Аурубис България	12
BOEING.....	13
Deloitte.....	13
ГРУПА SOLVAY	14
Changing Gears	15
Enterprise Rent-A-Car	15
Eesti Energia Group.....	16
Helmholtz	16
GeneralElectric (GE)	17
Джи ПиГруп.....	18
Nestle	18
Виваком.....	18

Днешната работна сила включва представители на четири различни поколения, които се различават по отношение на своите ценности, модели на поведение, начин на общуване (език на изразяване, предпочитани канали и средства за комуникиране), отношение към новите технологии, стил на учене, предпочитания към методите на обучение, бързина при усвояване на нова информация, мотивация за учене и пр. Представителите на тези четири различни поколения притежават специфични знания, умения, компетенции и опит, които са ценни както за другите им колеги, така и за компанията, в която работят.

Знанията в организацията се придобиват в продължителен процес на обучение и натрупване на опит, но могат да бъдат загубени веднага с напускане, пенсиониране или „вътрешно размятане“ на способни служители. Освен това знанието има свой жизнен цикъл и е актив, който в съвременните условия на бурно развитие на науката и технологиите остарява много бързо. От ключово значение за конкурентоспособността на организациите става стратегическото управление на знанието и развитието на култура на непрекъснато учене и споделяне на знания и опит в организацията. Един от доказалите се на практика ефективни подходи за съхраняване и трансфер на знания, и споделяне на опит между поколенията на работното място, е **менторството**¹.

Менторството намира широко приложение в различните организации - най-често при въвеждане, приспособяване към работата и социализиране на новоназначени служители; за развитие на умения, необходими за успешното представяне на настоящата длъжност; за развитие на кариерата, при подготовка за заемане на нова длъжност или поемане на нови отговорности; при управлението на таланти; за трансфер на знания и опит между поколенията и осигуряване на приемственост; за придобиване и усъвършенстване на лидерски умения; при осъществяване на практикантски и стажантски програми, дуално обучение и пр.

При менторството, основано на междугенерационния подход, предаването на знания, умения и опит, а също така подпомагането, приобщаването и развитието на потенциала на подпомаганите служители се осъществява съобразно специфичните особености и използването на силните страни на всички поколения. Участниците в менторския процес, които са от различни поколения, си сътрудничат, взаимно се учат и подкрепят, обменят информация и идеи помежду си.

Добрите практики показват, че междугенерационното менторство е от полза както за подпомаганите служители, така и за техните ментори. Менторството между поколенията² предоставя възможност на опитните служители и мениджъри да се възползват от свежата нова перспектива на по-младите колеги, а по-младите служители се учат от натрупания с десетилетия опит и експертиза на по-възрастните си колеги.

Менторството, основано на междугенерационния подход допринася не само за двупосочния обмен на знания между различните поколения работна сила, но и спомага за приемането, разбирането и уважението на поколенческите различия и справяне с

¹ Менторството е процес на подкрепа, напътстване и съветване, предаване на опит, експертиза и разбиране на работата и работното място. В по-широкото си разбиране менторството излиза извън границите на професионалното развитие и може да се разглежда като предаване на знания и опит и за живота, социалните взаимоотношения, ценностите и културата с цел цялостното развитие на човека.

²THE EXCITING BENEFITS OF A MULTI-GENERATIONAL WORKPLACE,
<https://www.listeningpartnership.com/insight/the-exciting-benefits-of-a-multi-generational-workplace/>

предразсъдъците, предубежденията и стереотипите по отношение на представителите на една или друга възрастова група, и допринася за развитието на организационна култура на приобщаване и включване.

В настоящия документ са описани добри практики в различните области на приложение на менторството, основано на междугенерационния подход, прилагани от български и международни компании.

Менторска подкрепа при въвеждане, приспособяване към работата и социализиране на новоназначени служители

Менторството на новоназначени служители е дълъг процес, чиято цел е да подпомогне новопостъпилият да опознае целите, структурата и дейностите на организацията, фирмената култура, да навлезе в професионалните си ангажименти, като надгради знанията и уменията си с такива, които ще са му необходими за спецификата на работата му, както и да му помогне да изгради връзката между служител и компания. Инвестираните в подпомаганите служители време и ресурси създават в тях чувство за принадлежност към компанията и осигуряват приемствеността, която всяка организация е важно да развива и съхранява, за да гарантира перспективата си в дългосрочен план.

СИМЕНС ЕООД

В Европейския център за иновации на Siemens България³ работят над 170 експерти в три офиса – в София, Русе и Пловдив. Екипът непрекъснато се разраства в отговор на засиленото търсене на услугите му, което изисква максимално гладка и успешна интеграция на новите членове.

Центърът има утвърдени практики, които гарантират, че всеки новоназначен служител ще получи необходимата подкрепа и напътствие от по-опитен колега. Новите служители преминават през програма от специализирани технически обучения, последвани от конкретни практически задачи, като през целия обучителен процес са подпомагани от ментор.

Наред с това Европейският център за иновации предоставя и възможност не само за индивидуално, но и за групово менторство. Най-изявените специалисти могат да станат ментори на група от свои колеги, за да ги подпомогнат при надграждането на техните професионални компетенции. За целта се разработват график и конкретни теми, но същевременно програмата е гъвкава и при възникване на специфичен казус може да бъде адаптирана така, че менторът и колегите му да го решат успешно със съвместни усилия.

“Сименс” ЕООД предлага и специални менторски програми, летни практики и стажове за студенти от технически университети в страната. Компанията предоставя на младите хора шанс да приложат на практика знанията, които са получили в университетите, като ги подпомага в този процес и им предоставя възможности за кариерно развитие и конкурентно заплащане.

³ Информацията за добрата практика е споделена по време на проведена по Проекта „Работилница за ментори“

CATERPILLAR

Целта на менторската програма на Caterpillar⁴ е да улесни непрекъснатото обучение и развитие. Независимо от поколението, към което принадлежи, всеки новоназначен служител в Caterpillar има ментор през първите три години, който му предоставя насоки за корпоративната култура, баланса между професионалния и личния живот, развитието на меки умения и пр. В Caterpillar има и програма за обратно менторство - по-младите служители наставяват старши служители по отношение на новите технологии.

ТЕКЕХПЕРТС

В TekExperts⁵ програмата за въвеждане на служители е изградена около това новопостъпилите най-напред да бъде запознат с фирмените ценности и култура. След това се запознава със своя ментор или помощник, т.нар. „buddy“ (от англ. „приятел“) – опитен служител на същото ниво, който е на разположение да помага с насоки и подкрепа поне през първите няколко седмици. Наставяваният служител има възможност да обсъди със своя ментор предпочитания си стил на учене. Новопостъпилите служители се включват и в месечната инициатива Let’s Talk („Нека поговорим“) - дискусиите с прекия си ръководител им предоставят възможност да определят ключови показатели за изпълнение, да разгледат представянето, да обсъдят какво работи добре и не така добре, и като цяло да проверят дали получават цялата подкрепа, която им е необходима, за да реализират пълния си потенциал.

“МЕБЕЛ СТИЛ” ООД

“Мебел стил” ООД⁶ е компания, създадена през 1995 г. в гр. Търговище. Предприятието е специализирано в производството на тапицирана (мека) мебел и матраци. Дружеството е един от най-големите производители в България с повече от 650 служители в четири модерно оборудвани производствени и складови бази,

В компанията вярват, че „хората са основната им ценност“, затова грижата за всеки нов служител започва от деня на постъпването му в компанията, като към него се прикрепя наставник, който го обучава, наблюдава и насочва до момента, в който подпомаганият служител е готов самостоятелно да се справя с професионалните си задължения. В компанията всеки служител се чувства част от „голямото семейство на Мебел Стил“, която, освен помощ при навлизане в професията, го подпомага и в процеса на адаптация към колектива, мотивира го чрез предоставяне атрактивни социални пакети и др. материални и нематериални стимули.

В „Мебел стил“ ООД прилагат менторството и за развитието на лидерски умения, като подготовката на мениджъри включва не само натрупване на знания и умения в сферата на управлението, но и запознаване със спецификата на производство и процесите в компанията.

⁴ Информацията за добрата практика е адаптирана по

<https://www.togetherplatform.com/blog/examples-of-successful-mentoring-programs>

⁵ Информацията за добрата практика е адаптирана по <https://www.tek-experts.com/>

⁶ Информацията за добрата практика е споделена по време на проведена по Проекта „Работилница за ментори“

От учебната 2021/2022 компанията приема на практика ученици от три професионални гимназии, в които е застъпено дуалното обучение, като ги подпомага в надграждането на професионалните им знания и умения, за ги подготви за кариерното им развитие след завършване на училище.

ВИВАКОМ

Виваком⁷ е един от най-големите частни работодатели в страната - в компанията работят повече от 5 500 служители, на които ежедневно им се предоставят отлични възможности за работа, обучение и професионално развитие.

С цел по-бързото въвеждане в работния процес на новопостъпилите служители компанията организира стартови обучения, съобразени с потребностите на различните екипи, като често процесът по адаптиране към новата работа и колектива е насочван от ментор.

Във Виваком има специално разработени стажантски програми, които през 2021 г. за осемнадесета поредна година привличат студенти от различни специалности. В рамките на три месеца стажантите работят по реални проекти, подпомагани от по-опитни колеги, получават конкурентно заплащане, социални придобивки, като 45% от всички студенти продължават кариерното си развитие в рамките на компанията. За успеха на програмата говори не само високият процент на сключените договори след стажа, но и фактът, че лятната стажантска програма е била първото стъпало по пътя на кариерата им във Виваком на много мениджъри и експерти.

BULPROS

В ситуацията на Covid-19 BULPROS⁸ преминава почти изцяло към дистанционен модел на работа. Моделът е приложен и за всички новопостъпващи служители, като фокусът е изцяло върху плавното въвеждане на новите служители в компанията. Въвеждането в работния процес е изключително важно за успешното стартиране и адаптиране на всеки нов служител. Дистанционното въвеждане на служители само по себе си е голямо предизвикателство, тъй като физическата дистанция неимоверно оказва влияние, още повече когато се касае за нов служител, за който цялата обстановка, процеси и хора в компанията са непознати.

Всеки нов служител в компанията преминава през onboarding обучение в първия си работен ден, чрез което добива много подробна информация за компанията, структура и отдели, мисия, визия и ценности, вътрешни процеси, предлагани бизнес услуги, социални придобивки, възможности за кариерно развитие. Провеждането на обученията продължава в групи, за да може макар и дистанционно, да се създаде усещане на принадлежност и успешно интегриране в компанията още в първите часове след постъпване на служителя. След въвеждащо обучение, всеки служители преминава през „On-the-job training“ - обучение, изцяло насочено към запознаване с работните процеси и същинското естество на работа и задачи. Мениджърът въвежда плавно служителя и го запознава с екипа, определя ментор, който ще бъде отговорен за последващото му обучение. Обратната връзка е водеща за измерване на ефективността, още

⁷ Информацията за добрата практика е адаптирана по <https://www.vivacom.bg/bg/residential/zanas/karieri/predimstva>

⁸ Информацията за добрата практика е адаптирана по <https://www.economy.bg/humancapital/view/41817/-Kak-BULPROS-vyvezhda-v-rabotata-novite-hora-koito-rabotyat-distancionno>

повече когато говорим за дистанционна работа. Липсата на контакт и изолацията често водят до разминаване в комуникацията и е особено важно служителите и ръководителите да дават и получават навременна и гравивна обратна връзка. Интегрирането на нови канали за вътрешна комуникация с цел подсигуряване на безпроблемно провеждане на онлайн срещи и събития е от съществено значение, за да се гарантира, че процесът е максимално ефективен за всички страни.

Менторска подкрепа за развитие на кариерата и управление на таланти

Добрите практики в развитието на кариерата посредством менторство, са свързани с това, че на всички служители, независимо от тяхната възраст, се предоставя възможност да се развиват и напредват (не е задължително йерархично) като поддържат и разширяват своите знания, умения и компетенции.

McGraw-Hill

Гигантът за образователни издания McGraw-Hill⁹, базиран в Ню Йорк, има офиси в 38 държави, което предоставя интересни възможности за менторство. Компанията е предприела цялостен подход за планиране и стратегия при разработването на своята менторска програма, която е изключително успешна. 97% от участниците заявяват, че препоръчват програмата, а 73% отбелязват, че са спечелили повече увереност в резултат от менторството. Освен това 80% са постигнали своите наставнически цели, определени в началото на програмата.

INTEL

Базираната в Калифорния технологична компания Intel¹⁰ има разнообразни менторски програми в помощ на служителите. Те включват официални програми и друга, по-неформална менторска подкрепа, която се развива в рамките на организацията. Повечето от тези програми са фокусирани върху професионалното развитие. На наставяването се дават насоки за развиване на техните умения, цели и кариера.

Intel използва малко по-различен подход от много други компании от Fortune 500. Вместо да се съсредоточи върху йерархията (свързване на младши служители със старши служители), Intel се фокусира върху специфичния трансфер на знания и умения, които се търсят в момента. Тази философия се основава на факта, че всеки, независимо към кое поколение принадлежи, има какво да научи и на какво да научи другите. Менторската програма на Intel е по-малко формална и е част от културата на компанията. Силата на менторската програма на Intel се крие в нейната специфика: вместо координатор, който да управлява и контролира програмата, служителите вземат голяма част от процеса в свои ръце и поемат отговорността за собственото си обучение.

⁹ Информацията за добрата практика е адаптирана по <https://www.togetherplatform.com/blog/examples-of-successful-mentoring-programs>

¹⁰ Информацията за добрата практика е адаптирана по <https://mentorloop.com/blog/examples-best-company-mentoring-programs/>

Това води до по-голяма ангажираност с програмата, както и по-задълбочено чувство за автономност на служителите.

KPMG

KPMG¹¹ има добре развита менторска програма. Един от каналите за менторство в KPMG е свързан с изключително важния изпит за CPA (дипломиран експерт-счетоводител). Като неразделна част от счетоводството и голяма част от кариерния напредък и успех на своите служители KPMG използва голяма част от ресурсите си за подпомагане на служителите си преди, по време и след изпита за CPA. Един от участниците в менторската програма за изпита CPA споделя: „KPMG има изключителна култура на развитие. На всяка стъпка от процеса на CPA бях заобиколен от колеги и ментори, които успешно ме ориентираха в програмата. Готовността им да ме подкрепят по пътя беше феноменална.“

ZYNGA

Zynga¹², водещ разработчик на най-популярните социални игри в света, са направили менторството неразделна част от процеса на развитие на служителите в компанията. Zynga иска новите им служители да бъдат предизвикани и интегрирани в културата, но също така, желаят техните ментори да бъдат предизвикани чрез реверсивно менторство, базирайки се на факта, че новите служители внасят иновативни идеи и външна перспектива. Според уебсайта им „и двете страни работят заедно за иновации, учат се и се предизвикват една друга в динамична и стимулираща среда“. Менторската програма на Zynga започва от първия ден на новопостъпилите служители с едномесечна интензивна програма. След шест месеца служителите могат да кандидатстват за други позиции в Zynga, да се преместят в нов екип или дори нова локация. След известно време, когато са готови, подпомаганите служители преминават на друго ниво, като самите те стават ментори и целият процес се повтаря във вечен цикъл на трансфер на знания. Това води до страхотни резултати за компанията.

COHERENT SOLUTIONS

Coherent Solutions¹³ е софтуерна компания, която предоставя цялостни решения за разработването на софтуер, Data services, мобилни приложения, Cloud infrastructure, DevOps, Quality assurance и бизнес анализ и управление на проекти. Разработва продукти за здравеопазване, производство, електронна търговия, основно за клиенти с присъствие на американските пазари, част от които са и големи глобални компании. Като играч на пазар с този мащаб, за Coherent Solutions е важно действителното създаване на иновации, а не писането на код по поръчка и съответно талант, който разбира процесите за иновирание.

В българския офис на Coherent Solutions се обучават младши специалисти в домейните Java, .Net, Frontend (React) и Manual QA. На ниво компания се предлагат и други входящи

¹¹ Информацията за добрата практика е адаптирана по <https://mentorloop.com/blog/examples-best-company-mentoring-programs/>

¹² Информацията за добрата практика е адаптирана по <https://mentorloop.com/blog/examples-best-company-mentoring-programs/>

¹³ Информацията за добрата практика е адаптирана по <https://dev.bg/digest/coherent-solutions-corporate-start-ups/>

обучения (mobile, BI, DevOps, UX), които са с изцяло практическа насоченост, работи се в реално време над конкретно задание, съвместно с преподавател или ментор, като комуникацията е онлайн. Всеки обучаващ работи над индивидуални задачи и получава постоянна обратна връзка в процеса на работа. Средната продължителност на този тип обучение е 3 месеца, като целта е да подготви специалистите за работа в контекста на текущите екипи и проекти на компанията. Следващият етап за преминалите успешно трейнинг център специалисти е да работят както по вътрешни, така и по клиентски проекти, супервизирани от ментор.

На всеки в Coherent Solutions е „назначен“ груп мениджър, играещ ролята на индивидуален ментор, който е различен от прекия му ръководител и е избран според технологичния му домейн. Груп мениджърите обикновено са най-старшите хора в компанията, като един ментор може едновременно да работи с между двама и десет колеги. От груп мениджърите се очаква да обсъждат и дават насоки за кариерно развитие; да насочват хората си към нови възможности и да преценят как да им помогнат в даден казус. Честотата на срещите не е строго определена, но обикновено са веднъж на 3-4 седмици по удобен за хората начин. Ролята на ментор в компанията не е допълнително заплатена задача, но служителите с опит я поемат с удоволствие и са мотивирани да помагат за развитието на талантите в организацията.

Менторска подкрепа при осъществяване на практикантски и стажантски програми, дуално обучение и пр.

МОНДИ СТАМБОЛИЙСКИ ЕАД

Монди Стамболийски ЕАД¹⁴ е част от Монди Груп – световен лидер в производството на опаковки и хартия. Ориентирана към бъдещето и устойчивото производство на хартия, компанията предлага работна среда с високотехнологично оборудване и машини, като инвестира не само в съвременни производствени системи, но и в своите служители, които са неразделна част от успеха ѝ. Много усилия са насочени към предоставяне на смислена заетост в разнообразна и приобщаваща среда, към изграждане на култура, която вдъхновява служителите да достигат пълния си потенциал, към създаване на работна среда, която подкрепя позитивен баланс между работа и личен живот, ценяща безопасността, физическото и психично здраве на всеки.

Монди предлага множество възможности за учене и развитие, споделяне на знания и нетуъркинг чрез тяхната Монди Академия. Академията предоставя различни обучения за професионално и личностно развитие, съобразени с персоналните потребности на съответното лице, създавайки положителни преживявания през целия жизнен цикъл на служителя.

Доказан във времето успешен подход за привличане на интереса на млади хора към индустрията са стажантските програми, които Монди Стамболийски организира за студенти и средношколци. Чрез стажантските програми млади и мотивирани хора могат да придобият практически умения и професионална увереност в различни инженерни направления, да проверят своята мотивация и интереси по отношение на областта, която са избрали за своя

¹⁴ Информацията за добрата практика е споделена по време на проведена по Проекта „Работилница за ментори“

професионална реализация. В рамките на стажа младежите се запознават на практика с бизнеса, придобиват ценни знания в областта на целулозно-хартиеното производство, докосват се до съвременни технологии и иновативни методи на работа. За ментори на стажантите се избират близки до тяхната възраст, но вече с опит колеги, желаещи да подкрепят и насърчават личното и професионалното развитие на по-неопитните, както и да развиват своите лидерски качества и умения за комуникация и въздействие. Целта на това близко по възраст сътрудничество е създаването на предразполагаща атмосфера за адаптиране към работната среда и улесняване на трансфера на знания и опит. С цел по-ефективното опознаване на професионалните задачи обикновено един ментор работи само с един или двама подпомагани. Стажантските програми са двумесечни, с опция за обратно менторство.

Монди Стамболийски ЕАД си партнира успешно и с професионалните училища по различни проекти като извънкласни форми на обучение, насочени към развитие на знанията в областта на природните науки и производствените практики. Компанията подкрепя и дуалната форма на обучение, при която отново се разчита на менторството като форма на обучение и начин за предаване на знания и умения между различните поколения.

НАЦИОНАЛНА КОМПАНИЯ „ЖЕЛЕЗОПЪТНА ИНФРАСТРУКТУРА“

Национална компания „Железопътна инфраструктура“¹⁵ е най-голямото държавно предприятие и единствен управител на железопътната инфраструктура в България, като в него работят 11 000 служители.

Осигуряването на кадри и приемственост в компанията, „повишаване качеството и квалификацията на работната сила и подобряване на възрастовата структура в предприятието“ са сред основните цели на стратегията за управление на човешките ресурси в компанията. Въвеждането в работата и колектива на новопостъпилите, както и постоянното обучение на служителите на всички нива в компанията, са неин основен приоритет.

От 2013 г. в ДП НКЖИ работи механизъм за развитие на менторството и приемствеността, чиято цел е повишаване на ефективността от практическото обучение на хората. Акцентът е поставен върху практиката в реална работна среда, като през това време служителите работят с отговорен и ангажиран наставник.

Ключов е моментът с избора на ментори, като компанията се старее да избира опитни и мотивирани служители, които получават и допълнително материално стимулиране за периода на менторството.

В компанията са разработени и се прилагат следните наставнически програми – стажантска програма, стипендиатски програми за ученици, студенти, програма за млади специалисти от ВУЗ.

„Програмата за развитие на кадрите чрез обучение на млади специалисти от ВУЗ“ цели да привлече випускници от висшите училища, които си търсят работа, но нямат стаж по

¹⁵ Информацията за добрата практика е споделена по време на проведена по Проекта „Работилница за ментори“

специалността, да натрупат практически опит в рамките на 6 месеца в компанията. За всеки млад специалист се изготвя индивидуална програма за обучение и развитие, която следват заедно с ментора/и, като участникът в програмата може да придобие опит на няколко работни места в рамките на предприятието. След успешно завършване на програмата и получена висока атестация от прекия ръководител, на участника се предлага да остане на работа в компанията.

ДП НКЖИ има и специална стипендиатска програма за студенти от 8 университета в страната, които обучават по специалности, насочени към транспортното строителство, технология и управление на транспорта и др. Компанията заплаща семестриални такси или стипендии на обучаващите се, като стипендиантите, след завършване на обучението си, постъпват на работа в НКЖИ, където в рамките на 3-4 години натрупват практически опит по специалността.

Подобна е и стипендиантската програма, насочена към ученици от професионалните училища.

НЕМЕЧЕК БЪЛГАРИЯ

Стажантските програми на Немечек България¹⁶ се провеждат традиционно в рамките на две или три кампании годишно. Одобрените кандидати започват работа по реални проекти с конкретни задачи, които изпълняват с подкрепата на индивидуален ментор. Още от самото начало те се включват пълноценно в работния процес, активностите и срещите, като всички останали членове на екипа.

Паралелно с това Немечек България развива и програма за ученици, които имат планове и желание да се реализират в сектора. Двуседмичната ученическа работилница Speedit Up Junior се провежда всяко лято. Участниците имат възможност да се запознаят както с новите технологии, така и с работните процеси, управлението на проекти и работата в екип. Всеки Speedit Up "випуск" има своите ментори и се дипломира с разработен в екип софтуерен проект. Специализираните обучения на менторите в компанията се провеждат поне веднъж годишно, като фокус са техниките на предаване на знания, даване на обратна връзка, управление на очакванията и обмяна на опит. Около 90% от младите специалисти остават в компанията, а менторският екип расте всяка година.

HEWLETT PACKARD ENTERPRISE

Стажантската програма на Hewlett Packard Enterprise¹⁷ (HPE) има за цел да привлече таланти от университетите на временни стажантски позиции, след което да ги назначи в компанията за постоянно. Като част от програмата, всеки от стажантите минава през следните етапи – назначаване, запознаване с фирмената култура, навлизане в позицията чрез обучения и изпълнение на ежедневни задачи, участие в различни работни проекти, постоянна обратна връзка за успеваемостта му.

¹⁶ Информацията за добрата практика е адаптирана по <https://careers.nemetschek.bg/speeditup>

¹⁷ Информацията за добрата практика е адаптирана по <https://internships.womeninbusiness.bg/bg/articles/20>

С цел по-бързото навлизане в работния процес и във фирмената култура на международна компания, стажантът минава през различни обучения, като от самото начало към него е прикрепен ментор, чиято задача и да му помага и да го подкрепя.

Стажантите работят по реални задачи и проекти, ползвайки системите и ресурсите на компанията, в контакт са с клиенти и партньори. Целта е стажантите да придобият практически опит, с който да надградят образованието си.

След приключване на програмата стажантите често получават конкретно предложение за постоянна работа в компанията. Целта е повече от половината стажанти да бъдат назначавани на постоянна позиция, като през 2017 година 83% от включилите се в стажантската програма в България са продължили кариерния си път в рамките на компанията.

„ДУНАПАК-РОДИНА“ АД

„Дунапак-Родина“ АД¹⁸, като част от Dunapack Packaging Division, от PRINZHORN HOLDING е един от европейските пазарни лидери в производството на велпапе и опаковки.

Сред основните ценности на компанията са нейните служители и тяхното устойчиво развитие. Една от основните ѝ цели е създаване на подходяща работна среда, условия и ресурси за постоянно повишаване на квалификацията на работещите чрез програми за вътрешно-фирмено обучение, включващо и настойничество от по-опитни, но близки по възраст колеги. Новопостъпилият служител се запознава със структурата на компанията, с нейните политики, мисия и визия, след което 10 дни се обучава по безопасност на производството. Следва продължаващо обучение, свързано с конкретните професионални задачи на подпомаганя служител.

Повече от 15 г. в "Дунапак-Родина" АД действа и стажантска програма "Дай старт на своята кариера", която дава възможност на студенти, завършили втори курс, да сложат началото на професионалния си път и да придобият практически опит в реална работна среда под ръководството на опитни специалисти. На стажантите се разчита да внесат нови идеи и съвременни знания в областта на информационните технологии, като приложат модела на обратното менторство.

"Дунапак-Родина" АД подпомага и ученици от професионални училища с дуална форма на обучение, предоставяйки им възможности за запознаване с производствените процеси в компанията.

АУРУБИС БЪЛГАРИЯ

В Аурубис България¹⁹ преди 4 години въвеждат „Програма за дуално обучение“, която надгражда „Практикантската програма“, прилагана в компанията от 2011 г. В ролята на подпомагани служители са ученици от професионална гимназия, с която Аурубис работят от много години. Ментори на учениците са опитни служители от компанията, които имат

¹⁸ Информацията за добрата практика е споделена по време на проведена по Проекта „Работилница за ментори“

¹⁹ Информацията за добрата практика е адаптирана по https://www.linkedin.com/posts/aurubis-bulgaria_%D0%B0urubis-startup-education-promotion-activity-6815628035576918016-FS6C/

необходимото образование, опит, както и желанието и умението да помагат на по-младите си колеги.

Учениците от самото начало се назначават на трудов договор, като получават всички права и придобивки като останалите служители. Стажантите идват в компанията, мотивирани от перспективата да получат нови знания и практически умения, да се научат да работят в екип. Целта на компанията чрез менторската подкрепа, е не само да им предостави практически опит и развие меки умения, а да създаде в новопостъпилите служители усещане за семейство. От друга страна, Аурубис България разчита на младите да внесат в компанията младежки заряд и нови идеи, които да предадат на по-опитните си колеги.

Менторска подкрепа за развитие на лидерски умения

BOEING

Програмата за менторство на компанията²⁰ предлага на служителите възможността да подобрят своите лидерски умения и да развият допълнително кариерата си в бранша. Боинг има ясно определени практики за участниците в своята менторска програма. Те стартират със сесии за ориентиране, които помагат на служителите да разберат кои са уменията, от които се нуждаят, за да успеят.

В рамките на компанията има различни видове менторство. Ротационната програма помага на новите служители да определят какъв да бъде техният кариерен план и в кое направление в компанията биха искали да се развият - инженерно, ЧР, ИКТ или бизнес. Боинг имат и програма, която е фокусирана върху възможностите за менторство от връстници. Компанията предлага специално менторско обучение за потенциални лидери. В лидерския център на Боинг начинаещите служители си партнират със старши лидери в компанията, за да могат да развият уменията, които ще са им необходими, за да се справят с предизвикателствата на лидерството.

DELOITTE

Deloitte²¹ е институционализираща менторството по начин, който гарантира, че тяхната лидерска програма развива нови таланти и ръководители. Програмата за развитие на новите лидери има за цел да развива бъдещите лидери на Deloitte и да ги задържа в компанията. Голяма част от силата на тяхната програма се крие във фокуса и ангажираността: на всеки участник в програмата се назначава ментор, който се ангажира най-малко две години да подпомага наставяването на служителите в развитието на тяхната кариера, която стартира с ориентиране в целите, културата и структурата на организацията.

²⁰ Информацията за добрата практика е адаптирана по <https://www.togetherplatform.com/blog/examples-of-successful-mentoring-programs>

²¹ Информацията за добрата практика е адаптирана по <https://mentorloop.com/blog/examples-best-company-mentoring-programs/>

Менторството като инструмент за управление на приемствеността

Планирането на приемствеността е свързано със своевременното идентифициране, развитие и запазване в дългосрочен план на знанията и приноса на служителите, заемащи ключови или ръководни длъжности, или на такива, притежаващи дефицитни професии чрез подготовка и обучение на други хора, които могат да заемат тази длъжност, в случай на нейното овакантяване. Практиката показва, че менторството е един от ефективните инструменти за трансфер на знания между служителите от различни поколения за осигуряване на приемственост по отношение на запазването на ключовите знания и компетенции за организациите.

Много често заедно с напускането или пенсионирането на даден служител се загубват голяма част от знанията, които са важни за организацията. Затова трансферът на знания между поколенията е от ключово значение, а участието на по-възрастните служители в програмите за менторство, по време на които те предават своите знания и умения на по-младите си колеги, ги кара да се чувстват значими и ценени, и допринася за повишаване на мотивацията им за работа.

ГРУПА SOLVAY

ГРУПА SOLVAY²² присъства в България от 1997 година и има около 570 служители в 4 завода/административни обекта - СОЛВЕЙ СОДИ, ПРОВАДСОЛ, ДЕВНЯ ВАРОВИК и СОЛВЕЙ БЪЛГАРИЯ.

Менторството в „Солвей Соди“ се прилага от години, като целта е да се осигури приемственост, така че служителите, на които им предстои пенсиониране след 1-2 години, да бъдат заместени от нови кадри – знаещи, можещи, натрупали знанията и уменията, предадени им от по-опитните им колеги. Менторът подпомага новия си колега както за адаптирането му към колектива, така и в процеса на получаване на нови знания и изграждане на нови умения до момента, в който той започва да се справя самостоятелно и успешно с професионалните му задачи.

Успешна е и политиката на „Солвей Соди“ по отношение на привличане в стажантски програми на мотивирани млади хора от професионалните училища и университетите, които се обучават в различни специалности, като:

- Неорганични химични технологии, химично инженерство
- Механо- и електро- поддръжка
- Автоматизация на производството
- Финанси, Информационни технологии
- Безопасност, здраве, околна среда
- Човешки ресурси

Стажантските програми се провеждат в периода юни-октомври и продължават до 6 месеца, като дават възможност на учениците/студентите да приложат на практика знанията, получени в учебното заведение и да получат нови умения, насочени към конкретните работни процеси.

²² Информацията за добрата практика е споделена по време на проведена по Проекта „Работилница за ментори“

От самото си създаване през 1863 г. година до днес групата “Солвей” се развива благодарение на приложими и устойчиви иновации. „От опит знаем, че нагласата, знанията и уменията в тази област са критично важни, особено за младите хора“, споделя г-н Спирос Номикос, изпълнителен директор на „Солвей Соди“. В тази връзка е и една от инициативите на „Солвей Соди“, насочена към подпомагане на млади хора с иновативни идеи. Тя стартира през 2014 г. под формата на Академия, наречена „Иновация в действие“.

Академията подкрепя младите хора да развият умения за приложни иновации. В рамките на Академията се провеждат работилници по иновации, по времето на които гост-говорители – практики обучават младите хора на концепции и бизнес инструменти за генериране и управление на иновации. Участниците имат ангажимент да разработят идеите си в проекти за реализация. Академия “Иновация в действие” завършва с конкурс, в който се оценяват проектите на участниците, развити по време на работните сесии. Авторите на трите най-добри проекта получават като награди допълнителни възможности за обучение, включително менторство за период от шест месеца, като ментор на участника с първа награда е г-н Номикос. Академия “Иновация в действие” е отворена за всички студенти или завършилите през последните 5 години висше образование. Темите са различни всяка година - устойчиво развитие на средата около нас, здравословен живот и безопасност, технологични иновации за устойчиво развитие и др.

CHANGING GEARS

Австралийско производствено предприятие²³ е принудено да затвори поради възникнала повреда. Оказва се, че единственият служител, който знае как да разреши проблема е възрастен служител в дълъг отпуск. Служителят е помолен да се върне на работа, за да отстрани проблема и да може заводът да заработи отново. До появата на тази неизправност в завода, компанията не е осъзнавала тази зависимост от един човек и е липсвала стратегия за управление на знанието или установен подход за управление на трансфера на знания от служителите, на които предстои да се оттеглят към други талантлив колегии. В следствие на тази извънредна ситуация компанията разработва стратегия за менторство и трансфер на знания, която гарантира споделянето на знания между ключовите служители и техните бъдещи заместници, като се обръща специално внимание на процесите, свързани с цикъла на управление на таланти, тяхното задържане и успешното планиране на приемствеността.

ENTERPRISE RENT-A-CAR

Планирането на приемствеността в Enterprise²⁴ е от решаващо значение за запазването на корпоративното „ноу-хау“. В компанията се акцентира върху обмена на знания с помощта на менторството, като се отчитат спецификите в начина на общуване на всяко поколение и постигането на баланс - едно поколение може да се окаже полезно да общува и да споделя

²³Информацията за добрата практика е адаптирана по ChangingGears, November 14, 2018, Manufacturing Sector – ‘keepingtheplanrunning’, <https://changinggears.com.au/manufacturing-sector-keeping-the-plant-running/>

²⁴Информацията за добрата практика е адаптирана по „Managinganage-diverseworkforce: Whatemployersneedtoknow“, CIPD report (2015) https://www.cipd.ie/Images/managing-an-age-diverse-workforce-2015-what-employers-need-to-know_tcm21-10832.pdf

знания с колеги посредством социалните медии, докато други могат да предпочетат взаимодействието лице в лице.

EESTI ENERGIA GROUP

Компанията от енергийния сектор Eesti Energia Group²⁵ използва менторството за запазване и споделяне на ключовите знания в предприятието. Тъй като някои от работните места изискват много специфични знания и умения, които не се преподават в университетите, а могат да бъдат придобити единствено чрез обучение на работното място, в компанията идентифицират по-възрастните и опитни служители, които са подходящи за ментори/наставници за по-младите си колеги. Те преминават предварително обучение, което включва основни менторски умения. Освен това служителите получават допълнително възнаграждение за ментор.

Знанието е ценен актив за организациите, тъй като е в основата на тяхното конкурентно предимство. Ако обаче не се споделят знания между служителите, организациите може да не успеят да използват максимално своя интелектуален капитал. Особено важно е споделянето на знания между служители от различни поколения, тъй като всеки от тях притежава уникални компетенции. За да останат конкурентоспособни, от ключово значение е компаниите да разработят стратегии за запазване на знанията на по-възрастните служители и да ги споделят успешно към по-младите служители в организацията. Нещо повече, споделянето на знания е необходимо да се възприема като стратегически приоритет и да се случва и в двете посоки - от по-възрастни към по-млади служители и от по-млади към по-възрастните. Представителите на по-възрастните поколения е важно да продължат да актуализират знанията си и да придобиват знания и умения, за да останат продуктивни и конкурентоспособни.

HELMHOLTZ

Асоциацията Helmholtz е най-голямата научна организация в Германия. Тя допринася за решаването на основните предизвикателства пред обществото, науката и икономиката чрез научни постижения на най-високо ниво в шест научни области: енергетика, земя и околна среда, здравеопазване, ключови технологии, материя и аеронавтика, космос и транспорт.

Асоциацията Helmholtz силно насърчава и подкрепя личностното и професионалното развитие на своите служители. През 2018 г. е утвърдената програма за менторство Helmholtz Advance²⁶, предназначена да подпомага персонала, като предоставя на участниците основни инструменти за вземане на решения, както и пространство за изследване на техните възможности. Те се подкрепят от ментори, в процеса на определяне на техните цели и стремежи и при вземането на решение за план за действие. Асоциацията Helmholtz се ангажира да осигури равен достъп и възможности за всички свои служители. Като част от този ангажимент, програмата за менторство се фокусира върху многообразието като ценен ресурс.

²⁵Информацията за добрата практика е адаптирана по MOPACT Bauknechtand J., Naegele G. Extendingworkinglivesreportoncasestudies<http://mopact.group.shef.ac.uk/wp-content/uploads/2013/10/Report-on-drivers-of-change-EU-wide.pdf>

²⁶Helmholtz Advance – A Year for Your Career, <https://www.helmholtz.de/en/jobs-talent/what-sets-us-apart/helmholtz-mentoring-program/>

Helmholtz Advance предлага на участниците комбинация от възможности за квалификация, менторство и факултативно обучение за по-малко от една година. Три уъркшопа от по 2,5 дни всеки предоставят на участниците възможността да разгледат своето професионално развитие до момента, уникалните си сили и таланти, както и своите стремежи и цели. Програмата предоставя информация за възможностите за кариера, като помага на участниците да планират следващите си стъпки. Участниците развиват своите умения за лидерство и комуникация и развиват техники за управление на конфликти, представяне (Self-marketing) и работа в екип.

Вторият основен компонент на Helmholtz Advance е менторският тандем. Менторството включва съчетаване на младши персонал с по-опитен персонал, който е сравнително добре утвърден в кариерата си. Споделяйки своя опит, тези ментори подкрепят своите подпомагани служители в тяхното лично и професионално развитие. Освен това, индивидуалните обучителни сесии са на разположение на участниците и могат да допълнят семинарите и менторството, позволявайки на участниците да се обучават по теми, които считат за важни за тяхното професионално развитие.

Повече от 400 изследователи, администратори и мениджъри на Helmholtz вече са използвали програмата за менторство на Helmholtz. Програмата за менторство подкрепя усилията на подпомаганите служители чрез годишни срещи, които събират възпитаниците и ги запознава с настоящите подпомагани служители и ментори.

Реверсивно (обратно менторство)

Много често ментори са по-възрастните и съответно по-опитните служители в компанията, но все по-широко навлиза и т.нар. реверсивно (обратно) менторство. То е подход, който организациите прилагат, за да използват възможността за двупосочен обмен на знания между различните поколения работна сила. При обратното менторство по-опитните са наставявани от по-младите служители по теми като технологии, социални медии, съвременни тенденции и пр. Обратното менторство предлага множество ползи за менторите и менторстваните и води до повишаване на взаимното разбирателство и сътрудничеството между поколенията, до създаване на благоприятна и продуктивна работна атмосфера.

GENERALELECTRIC (GE)

Джак Уелч, бивш главен изпълнителен директор на General Electric, поставя началото на програмите за обратно/реверсивно менторство когато през 1999 година възлага на 500 топ мениджъри на компанията да идентифицират млади служители, които биха могли да ги научат да използват Интернет.²⁷

Менторската програма на General Electric²⁸ насърчава съвместното обучение чрез привличане на топ мениджъри за ментори на служители на всички нива. Освен придобиването

²⁷Jason Wingard, Reverse Mentoring: 3 Proven Outcomes Driving Change,

<https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2018/08/08/reverse-mentoring-3-proven-outcomes-driving-change/?sh=7faa4c3f8b51>

²⁸ Информацията за добрата практика е адаптирана по <https://www.togetherplatform.com/blog/examples-of-successful-mentoring-programs>

на критични умения, програмата за менторство позволява на ръководителите и служителите да изградят ползотворни човешки взаимоотношения. Средата за сътрудничество насърчава служителите да се развиват и им дава инструменти за успех.

Джи ПиГруп

Строителната компания Джи Пи Груп²⁹ е въвела фирмена програма за „обучение на обучители – ментори“, в която участват основно представители на поколенията Т и Х. Програмата обучава добрите професионалисти как да предават знанията и уменията си на подпомаганите служители. Прилага се и програма за „обратно менторство“, която цели предаване на знания от по-млади към по-възрастни служители, основно в областта на дигиталните умения. Обратното менторство има и изключително важна социална функция, като подпомага разбирането и приемането на поколенческите различия.

NESTLE

В Нестле България също прилагат обратното менторство, като служители от поколенията Х и Y са в ролята на ментори, които споделят своите знания и практически опит с по-възрастните представители на висшия мениджмънт, обучавайки ги на новите технологии и тенденции.

ВИВАКОМ

Във Виваком мениджърският състав, който се състои от представители на 4 различни генерации, преминава обучение по управление на междупоколенческите различия. В компанията се прилага и „обратното менторство“, като по-младите обучават по-възрастните на новите цифрови технологии и софтуерни продукти. Резултат от подпомагането и съвместната работа между поколенията са не само трансферът на знания и умения, но и подобреното общуване, уважение, разбиране и приемане на другите поколения, приобщаването на по-младите към културата на компанията.

Всяка от менторските програми на тези компании доказва, че програмата е ефективна, когато е съобразена както с общите цели и култура на компанията, така и със специфичните цели за конкретните служители (въвеждане, приспособяване и социализиране; развитие на таланти; развитие на лидерски умения; осъществяване на стажантски програми; реверсивно менторство и т.н.). Въпреки че няма универсална и перфектна формула за менторска програма, тези примери доказват, че ключът към създаването ѝ, както и за постигане на отлични резултати при подпомаганите служители, е като при приготвянето на добро ястие - инвестиране на достатъчно време, пари и усилия, подправени с любов и отдаденост.

²⁹ Информацията за добрите практики на Джи Пи Груп, Нестле и Виваком са споделени в рамките на дейност 2.1 по Проекта и описани в „Методически насоки за въвеждане на партньорски политики и практики в управлението на човешките ресурси, с акцент върху осигуряване на работна среда, съобразена със специфичните възрастови потребности на различните генерации и насърчаване на по-дълъг трудов живот и способност за работа“