

*Исследование воздействия
добровольного
бизнес-наставничества
на молодых предпринимателей*

Выражение благодарности

Компания Accenture, наш постоянный партнер, оказала неоценимую поддержку в развитии и укреплении глобальной сети Youth Business International (YBI). В ее проекте корпоративной социальной ответственности «Навыки для профессионального развития» ставится цель к 2020 году дать трем миллионам человек навыки, которые позволят им устроиться на работу или начать свое дело. Только за последние два года мы совместными усилиями обучили навыкам 23 400 молодых людей. Ключевой аспект нашего партнерства — усилия по наращиванию потенциала организаций — членов сети YBI в наиболее важных областях компетенции, включая наставничество, обучение и доступ к финансированию. Данный отчет об исследовании, выпущенный при поддержке Accenture, поможет нам лучше понять, как наша модель бизнес-наставничества на добровольных началах сказывается на успехах молодежи в бизнесе, и на основе полученных выводов поднять стандарты в этой области на новый уровень.

Помощь в опубликовании этого отчета на английском языке также оказал Многосторонний инвестиционный фонд Межамериканского банка развития в рамках партнерства с YBI по Программе молодежного предпринимательства (YEP) для стран Латинской Америки и Карибского бассейна.

YBI также выражает признательность исследовательской команде Бизнес-школы и Центра исследований в области предпринимательства и экономического развития при Мидлсекском университете (д-р Джули Хэддок-Миллар, д-р Леандро Сепульведа, д-р Робин Оуэн, г-жа Чандана Саньял, проф. Стивен Сиретт и г-н Нил Кэй).

Отдельная благодарность всем организациям и программам — членам сети YBI, принявшим участие в исследовании, и в особенности тем, которые предоставили материалы для углубленного ситуационного анализа: Fundación Impulsar (Аргентина); Acción Emprendedora (Чили); Bharatiya Yuva Shakti Trust (Индия); Молодежный бизнес Польши; Молодежный бизнес России; Молодежный бизнес Испании; NyföretagarCentrum (Швеция) и Enterprise Uganda.

*“
Задача проекта корпоративной социальной ответственности «Навыки для профессионального развития» (Skills to Succeed) — к 2020 году дать трем миллионам человек навыки, которые позволят им устроиться на работу или начать свое дело.
”*

*“
Только за последние два года мы совместными усилиями обучили навыкам 23 400 молодых людей.
”*

- 04 Несколько слов о нас
.....
- 06 Предисловие к отчету:
Анита Тиссен, генеральный директор YVI
.....
- 08 Краткая аннотация
.....
- 13 Наставничество в молодежной бизнес-среде
.....
- 16 Метод исследования
.....
- 18 Основные результаты
.....
- 21 Ситуационные исследования
.....
- 29 Выводы
.....
- 32 Что дальше?
.....



Несколько слов о нас



Youth Business International (YBI) — это глобальная сеть, объединяющая 56 экспертных организаций в 52 странах, которые помогают нуждающимся в поддержке молодым предпринимателям превращать свои идеи в успешно действующие предприятия, создавать рабочие места и формировать устойчивые местные сообщества.



С 2014 г. при нашей поддержке,

**нацеленной
на молодежь,
95,102**



человека смогли открыть или расширить свой бизнес.

Эта поддержка заключалась в предоставлении целого спектра услуг по сопровождению предпринимателя — от наставничества и обучения до обеспечения доступа к финансированию и других инструментов развития бизнеса.



Мы помогли создать

59,071

предприятия, возглавляемое
молодым руководителем



Мы помогли в становлении

36,031

предприятия
из ранее созданных



Мы предоставили возможность

256,700

молодым людям обучиться навыкам
предпринимательства

Наша концепция основана на признании молодежного предпринимательства фактором, стимулирующим устойчивое экономическое развитие во всем мире, создание рабочих мест и рост благосостояния местных сообществ. Сотрудничая с ведущими организациями в сфере молодежного предпринимательства, организуя индивидуальную работу со специально подготовленными бизнес-наставниками и проводя тематическое обучение, мы даем молодым людям возможность приобрести навыки ведения бизнеса.

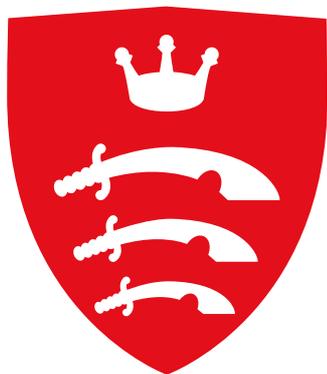
Объединяя усилия всех участников сети, мы добиваемся максимального совокупного результата, при этом каждая из наших организаций имеет возможность расширять свою деятельность, с каждым годом охватывая программами эффективной поддержки все большее число молодых предпринимателей.



*Наша цель — с 2017 по 2025 год оказать содействие
1 млн молодых предпринимателей в открытии,
становлении и дальнейшем развитии
устойчивого бизнеса.*



Наш партнер — Мидлсекский университет



Исследование, описываемое в данном отчете, проведено Мидлсекским университетом по заказу YBI в 2015 году. Мидлсекский университет — учебное заведение с безупречной репутацией и солидной историей, имеющее кампусы и другие объекты в Великобритании и ряде других стран. При университете действуют Центр исследований в области предпринимательства и экономического развития (CEEDR) — ведущее научное учреждение, специализирующееся на проблемах предпринимательства и малых и средних предприятий (МСП), и Факультет проблем управления, лидерства и организаций (MLO), ученые которого ведут работу по вопросам наставничества, коучинга и развития лидерских качеств и на протяжении ряда лет добиваются выдающихся научных и практических результатов. Обе эти структуры принимали самое непосредственное участие в подготовке данного отчета.

Предисловие к отчету

Анита Тиссен, генеральный директор
Youth Business International (YBI)



Молодежи принадлежит ключевая роль в будущем глобальном экономическом развитии. Представители молодого поколения предлагают идеи и новаторские решения, которые могут способствовать росту и процветанию как в границах местных сообществ, так и в более широком масштабе. Однако этот потенциал практически не задействован — в мире сегодня насчитывается примерно 66 миллионов молодых безработных.

Из тех же, кто работает, многие зарабатывают так мало, что неизбежно попадают в «ловушку бедности». Мы в YBI уверены в том, что для решения этой проблемы необходимо оказывать молодым людям содействие в открытии и успешном ведении собственного дела. Молодые предприниматели создают новые рабочие места, участвуют в построении местной экономики. Овладев предпринимательскими навыками, они будут лучше подготовлены к решению непростых задач в условиях непрестанно меняющегося рынка труда.

Мы полагаем, что наставничество составляет основу той поддержки, которая необходима молодым предпринимателям. Наша модель наставничества — это парная работа с опытным бизнес-наставником, привлеченным на добровольных началах, задача которого — помочь сделать первые и самые трудные шаги в становлении своего бизнеса.

Совместными усилиями организаций — членов международной сети YBI в 52 странах накоплен массив знаний и наработан опыт успешного проведения программ наставничества. В их распоряжении наши передовые методики и инструменты и поддержка уникального содружества 14 000 наставников.

По заказу YBI данное лонгитюдное исследование было осуществлено Мидлсекским университетом. Его цель — лучше понять, как наша модель наставничества в предпринимательстве на добровольных началах сказывается на успехах молодежи в бизнесе, и на основе полученных выводов поднять стандарты в этой области на новый уровень. Наши ожидания подтвердились: наставничество способствовало достижению поставленных целей многими молодыми предпринимателями не в меньшей, а порой и в большей степени, чем финансовая поддержка. Кроме того, данные показывают, что наставничество по модели YBI позволяет преодолеть серьезные барьеры, мешающие многим людям начать собственное дело, и оказывает существенное влияние на личностное и профессиональное развитие наставляемых.

Мы надеемся, что эта работа станет ценным вкладом в копилку мирового опыта и знаний в данной области и поможет в выработке еще более действенных подходов к программам наставничества, с тем чтобы в будущем еще больше молодых людей, нуждающихся в такой поддержке, смогли развиваться сами и успешно развивать свой бизнес.



YBI — это международная сеть, в которую входят более 52 организаций по всему миру. Их совместными усилиями накоплен значительный массив знаний и наработан опыт успешного проведения программ наставничества. В их распоряжении наши передовые методика и инструменты и поддержка уникального содружества 14 000 наставников.

Краткая аннотация



Готовим завтрашних предпринимателей

Трудно переоценить роль молодых предпринимателей в глобальном экономическом развитии. От них зависит, какой станет экономика будущего, они обеспечивают устойчивый рост и процветание в своих странах и далеко за их пределами. Но в условиях многомиллионной безработицы этот потенциал остается нереализованным.

Youth Business International (YBI) представляет собой глобальную сеть, объединяющую 56 организаций в 52 странах. Их задача — помочь нуждающимся в поддержке молодым предпринимателям пройти путь от идеи до успешно действующего предприятия, создавать рабочие места и формировать устойчивые местные сообщества. С 2008 года при поддержке YBI более 40 организаций — членов сети по всему миру смогли инициировать, построить или усовершенствовать свои программы наставничества для молодежи как нашей целевой аудитории.



Благодаря столь впечатляющему росту масштабов наставнической работы в рамках нашей сети мы можем опираться на широкий и разнообразный спектр программ и богатый опыт. А, значит, настало время оглянуться на пройденный путь, чтобы понять, что еще необходимо сделать для подготовки к новому этапу в развитии института наставничества.

Польза наставничества

В нашем понимании наставничество в предпринимательстве на добровольных началах — это персонализированная поддержка, благодаря которой молодые предприниматели, делающие первые шаги в бизнесе и нацеленные на его рост, могут развивать свои деловые и личные качества.

Такая индивидуальная работа с наставником, основанная на конкретных запросах, помогает человеку овладеть нужными навыками, получить доступ к различным ресурсам, развить в себе лидерские способности и наладить профессиональные контакты. Правильно выстроенные отношения в паре «наставник — наставляемый» позволяют молодым людям обрести уверенность в себе и научиться справляться с трудностями, лучше подготовиться к работе в сложных условиях современного рынка труда, где ситуация стремительно меняется.

Исследование результативности добровольного бизнес-наставничества

В этом отчете обобщены основные результаты двухлетнего лонгитюдного исследования, предпринятого в партнерстве с Мидлсекским университетом. В исследовании поставлен вопрос о влиянии поддержки, оказываемой наставниками-добровольцами, на успех молодых предпринимателей. Для ответа на него был проанализирован практический опыт создания молодыми людьми новых предприятий и расширения их бизнеса. Мы также изучали опыт их личностного развития и индивидуальный путь в предпринимательстве.

Цели исследования

Понять, как влияет добровольное бизнес-наставничество на наставляемых, на их бизнес, а также на самих наставников

Выработать рекомендации, которые помогут YBI внедрить более высокие стандарты для всей сети и сохранить позиции мирового лидера в данной области

Исследовательская группа разослала 1068 опросных анкет участникам программ наставничества в 42 странах сети YBI в феврале и марте 2016 года (1-й этап). Повторная рассылка была сделана в июле и октябре 2017 года (2-й этап).

Проведя опрос тех же участников 18 месяцев спустя, исследователи смогли оценить, как за это время менялась и совершенствовалась модель наставничества, как развивались взаимоотношения в паре «наставник — наставляемый». Восемь членов сети YBI, представляющие разные регионы мира, приняли участие в более глубоком исследовании, подробная информация о котором также содержится в отчете.





Основные результаты

Наши результаты однозначно показали, что бизнес-наставничество, организованное на добровольных началах, оказывает существенное благоприятное влияние на личностное и профессиональное развитие наставляемых и что оно заметно помогает молодым предпринимателям в достижении их целей. В ходе исследования выяснилось, что:



На **1-м этапе 60%** предпринимателей, работавших с наставником, сообщили, что их бизнес растет благодаря ускоряющему импульсу, полученному в ходе этого общения. На **2-м этапе** этот показатель вырос до **74%**.



На **1-м этапе 37%** наставляемых заявили о росте оборотов предприятия в период работы с наставником. На **2-м этапе** такой ответ дали уже **78%** опрошенных.



Из тех наставляемых, кто отметил рост оборотов, **54%** на **1-м этапе** связывали это с влиянием наставника. На **2-м этапе** на такую связь указали **65%** участников опроса.



В ходе **2-го этапа 57%** наставляемых сказали, что без участия в программе наставничества положительные изменения в их бизнесе не произошли бы столь быстро, не были бы столь глубокими или вовсе не имели бы места.

Эффективность поддержки, предлагаемой наставниками, существенно возросла между 1-м и 2-м этапами. Это говорит о том, что наставничество позволяет людям строить прочные и доверительные отношения, в которых они могут добиваться более глубоких и устойчивых изменений. По мнению участников опроса – наставляемых, помощь наставников была наиболее эффективной для достижения следующих результатов:



Более уверенное ведение бизнеса



Развитие существующего бизнеса



Более компетентное принятие решений



Понимание своих сильных сторон и того, над чем еще надо работать



Какие выводы были сделаны

У каждой программы наставничества, реализуемой в рамках сети, есть свои особенности, однако можно выделить ряд принципов, которым отвечают все успешные программы:

- Четкая структура управления программой
- Руководитель программы наставничества — эффективный менеджер
- Тщательно выстроенный процесс подбора пары «наставник — наставляемый»
- Предварительное обучение и подготовка к работе в паре для наставников и наставляемых
- Постоянная поддержка для наставляемых, наставников и руководителей программ
- Регулярное непрерывное совершенствование программы
- Совместное использование возможностей и обмен идеями для обеспечения успешной реализации программ

Кроме того, ряд фактов позволяют сделать вывод, что и наставники в процессе работы получают определенную пользу и развиваются сами. Это подтверждается их постоянной вовлеченностью в мероприятия, связанные с добровольным наставничеством, их участием в работе предпринимательских сообществ и в бизнес-мероприятиях.

Что дальше?

Для достижения поставленных целей YBI намерена:



ОБНОВИТЬ наши программы наставничества, придать им новый импульс, поддерживать их в актуальном состоянии и привлекать наставников к активному участию в них, что позволит в полной мере реализовать потенциал предпринимателей.



МАКСИМАЛЬНО расширить масштабы и охват наших программ наставничества, чтобы еще большее число молодых предпринимателей могли воспользоваться ими.



ПОПУЛЯРИЗИРОВАТЬ полезный эффект наставничества, рассказывая о наиболее значимых достижениях наших членов.

В любой стране мира молодежь должна иметь шансы на успех. YBI развивает наставническое движение, используя преимущества личного контакта и профессиональной поддержки в интересах тысяч молодых предпринимателей по всему миру, которые нуждаются в таких услугах.

Сегодня мы оптимизируем и наращиваем усилия, чтобы добиться ещё более значительных изменений в жизни молодежи в ближайшей и в отдаленной перспективе. Присоединяйтесь!

Наставничество в молодежной бизнес-среде



За прошедшие 10 лет при содействии YBI более 40 входящих в сеть организаций в разных странах смогли инициировать, построить или усовершенствовать свои программы наставничества для молодых предпринимателей. Мы задействуем свыше 14 000 наставников для оказания поддержки не охваченным услугами молодым людям, желающим занять достойное место в мире бизнеса. Однако, несмотря на очевидную потребность в таком наставничестве, исследований на предмет его результативности на удивление мало. Это обстоятельство и вызвало к жизни данный отчет. Мы знаем, что добровольное наставничество в предпринимательстве эффективно. Настало время разобраться, каковы его механизмы.

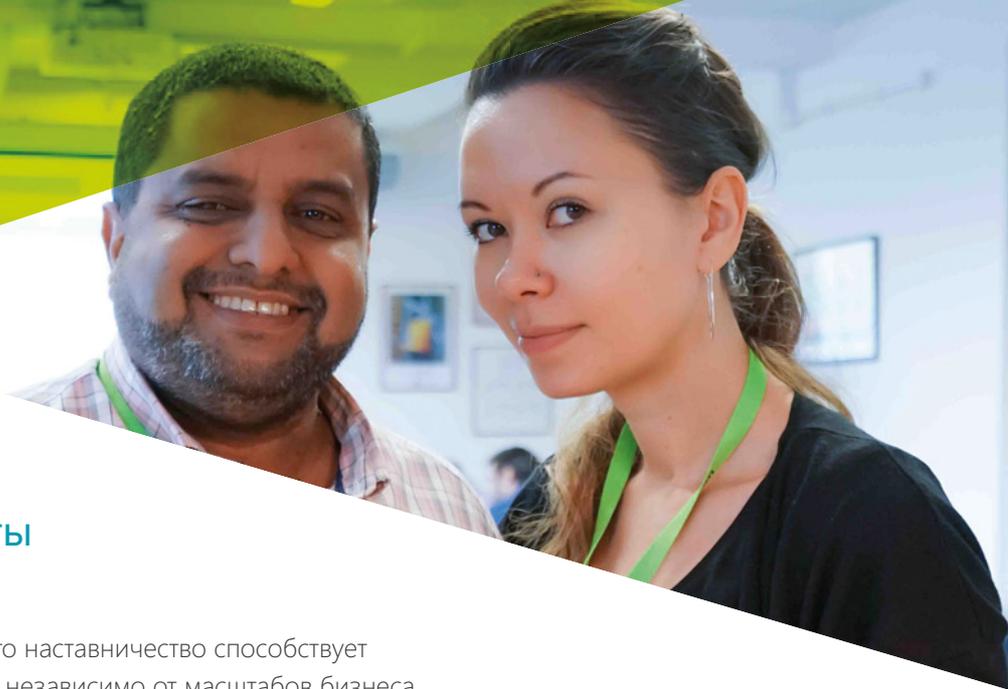
Что мешает преуспеть в бизнесе

Проводившиеся ранее исследования неизменно указывают на то, что молодые предприниматели находятся в относительно невыгодном положении по целому ряду направлений:

- Отсутствие экосистемы предпринимательства
- Отсутствие поддерживающей инфраструктуры
- Доступность финансового капитала
- Доступность институциональной поддержки
- Доступность информации и профессионального консультирования
- Доступность образования и профессионального обучения
- Приобретение навыков
- Доступ на рынки
- Доступность сетей и объединений единомышленников
- Доступность ролевых моделей

Однако в исследованиях также отмечается, что привлечение наставников для работы с молодежью позволяет существенно снизить эти барьеры, когда наставник: 1) служит позитивной ролевой моделью; 2) помогает сориентироваться в местной экосистеме бизнеса; 3) помогает осознать спектр возможностей или найти нужную информацию; 4) помогает создать или эффективнее использовать имеющиеся сети деловых контактов; 5) формирует мотивацию и предлагает трудные задачи как форму стимулирующей поддержки.

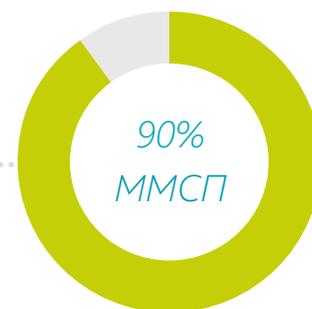




Демографические аспекты предпринимательства

Данные исследований свидетельствуют, что наставничество способствует личностному и профессиональному росту независимо от масштабов бизнеса, этапа его развития, отрасли или специализации. Среди тех, кто общается с наставником, есть люди, создавшие микропредприятие на дому, а есть владельцы международных компаний со штатом более 50 человек. К помощи наставника прибегают и начинающие, и предприниматели с более чем двадцатилетним стажем.

И это особенно актуально, учитывая, что в развивающихся странах на микро-, малые и средние предприятия (ММСП) приходится 90% всех рабочих мест¹. Более того, за последние 10 лет число ММСП в этих регионах росло втрое быстрее, чем в странах с высоким уровнем доходов.



Понимание наставничества

Существует множество определений наставничества. Исторически это понятие трактуется как взаимодействие старшего, более опытного человека (наставника) с молодым, не имеющим достаточного опыта протеже. Иначе наставничество определяют как процесс содействия карьерному росту другого человека или оказание ему помощи в переходе на следующий этап профессионального развития.

YWI оперирует собственным определением добровольного наставничества в предпринимательстве и использует его применительно ко всем аспектам своей работы, включая данный отчет:

«Добровольное наставничество в предпринимательстве — это индивидуальная поддержка, направленная на то, чтобы помочь молодым предпринимателям в развитии своих деловых и личных способностей на этапе создания и становления собственного бизнеса»

Подход YWI к наставничеству

В недавней работе, ставшей основой докторской диссертации, было показано², что взаимоотношения между наставником и его наставляемым могут приобретать самый разный характер. Однако в нашем исследовании делается особый упор на первоначальную подготовку наставника и постоянную поддержку в совершенствовании им своих навыков как залог успешного взаимодействия.

¹ «Гендерные проблемы и работа» — справочник по проблемам занятости к Докладу о мировом развитии Всемирного банка, http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/Gender/GenderAtWork_web.pdf

² Westland, P. R. (2016) «Исследование об определяющих факторах построения успешных диадических взаимоотношений в работе наставника» (неопубликованная докторская диссертация)

Исходя из этого, а также в связи с тем, что в рамках нашей сети все более актуальным становится решение трудных задач, связанных с формированием качественной программы наставничества, принятый в YBI подход нацелен на:

- оказание помощи организациям-членам, которые только приступают к созданию программ наставничества;
- оказание помощи организациям-членам, которые находятся в процессе перестройки своих программ наставничества;
- предоставление эталона для оценки ими своих программ наставничества.

Десять этапов в реализации программы наставничества



Ключевым условием успеха любой программы наставничества считается модель ее построения, и наша модель отражает типичный программный цикл от этапа планирования до полной реализации программы. Организации проходят через этот цикл в процессе развертывания своих программ, но его целостная структура позволяет руководителю программы подбирать содержательное наполнение, наиболее соответствующее достигнутому этапу.

Однако модель сама по себе не может гарантировать успех программы наставничества. Именно поэтому наша команда профессиональных консультантов в области наставничества целенаправленно работает с каждой организацией в процессе создания программы. Именно поэтому мы устанавливаем новые и поддерживаем существующие партнерские отношения с учеными-экспертами, которые делятся своими знаниями в ходе семинаров и коучинговых сессий на наших ежегодных мастер-классах.

И именно поэтому мы инвестировали средства в данное исследование, задача которого — получить недостающие знания, чтобы мы могли и дальше развивать и совершенствовать свои подходы к добровольному бизнес-наставничеству. Наш вклад в формирование элементов лучшей практики и поддержка всех, кто заинтересован участвовать в программах наставничества, обеспечивают нам лидерство в данной области.

Метод исследования

В данном исследовании применен смешанный метод с анализом конкретных ситуаций. Были проведены масштабные количественные опросы на протяжении определенного периода времени в сочетании с меньшими по охвату качественными (углубленными) интервью с целью определить влияние добровольного бизнес-наставничества на самих наставников, на наставляемых и на положение дел в их бизнесе в каждом конкретном случае, включая произошедшие со временем изменения. Исследование включало следующие этапы:



1. «Кабинетное» исследование

Мы начали с изучения актуальной научной литературы и эмпирических данных, относящихся к наставничеству, предпринимательству и проблемам молодежи. Эта подготовительная работа легла в основу разработки и детализации единой методологической основы и инструментов сбора данных.



2. Глобальный опрос руководителей программ

Затем мы разослали анкеты глобального опроса руководителям программ добровольного бизнес-наставничества организаций, входящих в сеть YBI (n=42).³ Анкеты включали вопросы для получения основных сведений об организациях, руководителях программ, наставниках и наставляемых, а также информации о фактической работе наставников с предпринимателями и о результатах этой работы.



3. Ситуационный анализ

В качестве объектов ситуационного анализа были выбраны восемь организаций сети YBI, представляющих страны нескольких регионов мира с разным уровнем доходов, разными моделями добровольного бизнес-наставничества и разной степенью проработанности программ наставничества.⁴

³ До начала полномасштабного обследования все инструменты опроса были протестированы в пилотном режиме с участием отдельных организаций — членов YBI.

⁴ Ситуационный анализ был проведен с участием организаций — членов YBI в следующих странах: Аргентина, Чили, Индия, Польша, Россия, Швеция, Испания и Уганда.



4. Опрос наставников и наставляемых в восьми организациях, отобранных для ситуационного анализа

Все организации, включенные в ситуационное исследование, были охвачены интернет-опросом с самостоятельным заполнением анкет наставниками и наставляемыми (всего $n=1654$ на 1-м и 2-м этапах). Его цель — получение стандартных характеристик наставников и наставляемых, а также количественная оценка затрачиваемых ресурсов и полученных результатов в добровольном бизнес-наставничестве.



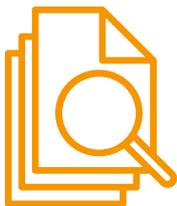
5. Качественные интервью

После опроса были проведены 272 углубленных полуформализованных интервью (всего на 1-м и 2-м этапах) с наставляемыми, наставниками и ключевыми заинтересованными сторонами с целью выяснить, как реализуются подходы к добровольному бизнес-наставничеству и как они влияют на получение определенных результатов — в частности, на успех в предпринимательстве.



6. Последующий сбор данных

Примерно через 10 месяцев была проведена вторая серия опросов руководителей программ наряду с повторными опросами и углубленными интервью с наставляемыми, наставниками и ключевыми заинтересованными сторонами. Положенный в основу исследования лонгитюдный метод позволил изучить специфику формирования и дальнейшего развития моделей добровольного бизнес-наставничества и взаимоотношений в паре «наставник-наставляемый» и, в частности, сделать вывод о том, какие подходы оказываются эффективными в среднесрочной и долгосрочной перспективе. На этой основе YBI смогла также выработать рекомендации по дальнейшей поддержке организаций — членов сети и содействию в их развитии.

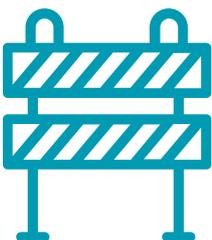


7. Анализ данных

Полученные качественные и количественные данные были подвергнуты разделительному анализу с последующей триангуляцией для достижения комплексного понимания того, как добровольное бизнес-наставничество способствует открытию и расширению собственного бизнеса молодыми предпринимателями. Путем сравнительного анализа данных ситуативного исследования мы смогли выявить сходства и различия в подходах членов сети YBI к добровольному бизнес-наставничеству, а также непосредственные результаты и долгосрочное воздействие практикуемых ими методов.

8. Ограничения

Одним из ограничений данного исследования является значительный разброс между организациями из восьми стран по коэффициенту участия респондентов, что отчасти объясняется ограниченным доступом наставников и наставляемых к интернету. Однако наше исследование не претендует на репрезентативность результатов как в разрезе стран, так и внутри каждой страны. Мы ставили перед собой другую задачу: на основе большой выборки сделать вывод о том, создает ли добровольное бизнес-наставничество объективно доказуемый эффект для участников программы (наставляемых, наставников и их предприятий), и как именно этот эффект был достигнут.



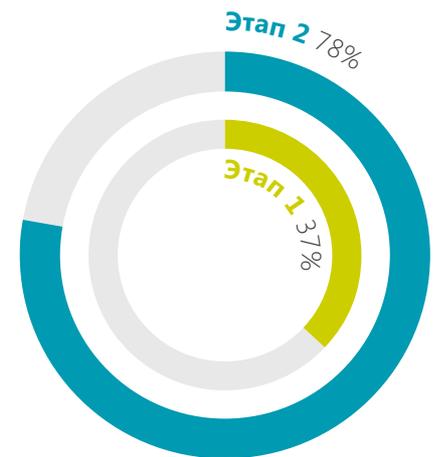
Основные результаты



Наше исследование позволило увидеть ситуацию с добровольным бизнес-наставничеством в глобальном масштабе. Объединив данные, поступившие от организаций из разных регионов мира, мы можем определить наши сильные стороны и точнее обозначить те области, которым необходимо уделить больше внимания. Но, как следует из полученных результатов, добровольное наставничество неизменно способствует преодолению барьеров, встающих на пути молодых предпринимателей, и во всех отношениях оказывает ощутимое воздействие на профессиональное развитие наставляемых.

Наставничество способствует росту оборотов в малом бизнесе

В период между 1-м и 2-м этапами доля наставляемых, сообщивших о росте оборотов своих предприятий, выросла почти вдвое, при этом большинство респондентов связывают это с участием в программах наставничества. Это говорит о том, что добровольное наставничество оказывает существенное влияние на местную экономику.

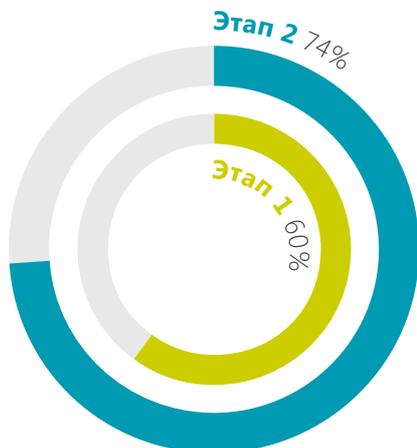


Пример

В 2013 году предприниматель, обратившийся в индийскую организацию Bharatiya Yuva Shakti Trust, получил кредит на сумму 15 000 долларов США. Через три года с помощью наставника ему удалось на основе этих вложений создать строительный бизнес с годовым оборотом 4,2 млн долларов США.

Наставничество дает стимул к созданию и развитию собственного бизнеса

На момент начала 2-го этапа исследования процентная доля наставляемых, которые открыли свое дело, наладили торговые операции или были готовы к дальнейшему росту, увеличилась по сравнению с 1-м этапом. Эти данные указывают на то, что взаимодействие с наставником было побуждающим фактором их развития.

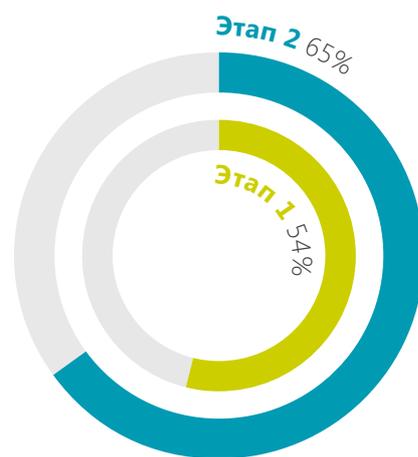


Пример

Благодаря работе с наставником при содействии Enterprise Uganda предприниматель, державший незарегистрированную моторемонтную мастерскую, за период участия в программе превратил ее в устойчивое предприятие по реставрации транспортных средств.

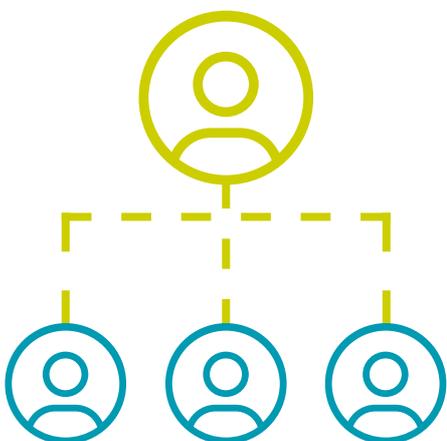
Пары подобраны успешно

Процентная доля наставников и их подопечных, считающих, что процесс подбора пар «очень эффективен» или «чрезвычайно эффективен», вырос за период между 1-м и 2-м этапами; это означает, что за время участия в программе наставничества отношения в паре укрепляются.



Пример

По словам одной из наставниц программы «Молодежный бизнес Польши», на построение доверительных партнерских отношений может уйти немало времени, но польза от этого огромна. Ее наставляемая была готова открыть собственное дело после того, как они совместно поработали над укреплением взаимного доверия.



Наставники выступают в различных качествах

За время работы в программе роль наставника может меняться. На начальных этапах программы наставляемые были склонны воспринимать наставника как консультанта или советника, но со временем все больше видели в нем друга. Наставники же вначале использовали коучинговые техники, а впоследствии все больше и больше уделяли времени выслушиванию своих наставляемых.

Пример

Предпринимательница, работавшая с наставником в программе «Молодежный бизнес Испании», отмечала, что он помог ей обрести уверенность при принятии решений (роль коуча), что она ценит его мнение (роль советника) и готова совместно искать решения, когда будут возникать проблемы (роль консультанта и «слушателя»).

Результаты оправдывают или превосходят первоначальные ожидания

Степень удовлетворенности первоначальными результатами программы среди наставляемых и наставников существенно повысилась за период между 1-м и 2-м этапами. Рост этого показателя свидетельствует о положительном эффекте регулярной обратной связи и мониторинга и о том, как важно наставнику непрерывно совершенствовать свои навыки.

Пример

Российский предприниматель, чья выручка выросла втрое за период участия в программе в качестве наставляемого, оценил ее в «10 баллов из 10 возможных». Один из наставников программы «Молодежный бизнес России», назвал свое участие в ней ценным опытом, положительно отразившемся на его собственном бизнесе.



Поддержка наставников существенна и эффективна

Эффективность получаемой от наставника поддержки заметно выросла между 1-м и 2-м этапами исследования. Наставляемые особенно часто отмечали совершенствование управленческих навыков и помощь в развитии существующего бизнеса.

Совершенствование управленческих навыков



Помощь в развитии существующего бизнеса



Пример

Организация Acci3n Emprendedora в Чили вела мониторинг отношений пары наставник-наставляемый. Женщина-предприниматель сообщила, что за время участия в программе наставничества приобрела навыки делового оборота и лидерства, что позволило расширить компанию и перевести ее в новое помещение.



Уровень общей удовлетворенности высокий

За период между 1-м и 2-м этапами исследования отзывы о программе в целом улучшились среди наставников и существенно улучшились среди наставляемых. Это свидетельствует о том, что добровольное наставничество выполняет свою задачу — повышать эффективность и оказывать действенную помощь молодым предпринимателям, которые в ней нуждаются.

Пример

Для предпринимательницы, сотрудничающей с Fundaci3n Impulsar (Аргентина), опыт работы с наставником оказался столь положительным, что она при любой возможности рассказывает другим о программе наставничества и думает о том, чтобы самой выступить в роли наставника.

Пользу получают и наставники

Данные недвусмысленно указывают на то, что эта работа приносит пользу самим наставникам и способствует их развитию. Это подтверждается их неизменным желанием участвовать в программах добровольного наставничества, в деятельности предпринимательских сообществ и бизнес-мероприятиях.

Пример

Наставник Батегета, бухгалтер по профессии, сотрудничающий с организацией Enterprise Uganda, говорит, что этот опыт заставил его по-новому взглянуть на мир.

«Работа в качестве наставника помогла мне развить навыки общения и умение слушать, а также способность к самоанализу, — говорит он. — И при этом углубилось мое понимание бизнеса».



Кейс: Аргентина



Марсело Дутра



Синтия Чантада

В Аргентине программа наставничества организации Fundación Impulsar много лет успешно работает под руководством координатора по наставничеству, который со временем взял на себя роль тренера, помогая формировать устойчивые программы наставничества для других членов сети YBI в регионе. На протяжении пяти лет Fundación Impulsar постоянно поддерживала работу от 50 до 99 действующих пар «наставник — наставляемый». При этом всем наставникам и наставляемым предлагалось вводное обучение, с доступом наставников к углубленному обучению и поддержке супервизией.

- После завершения годичной программы почти половина наставляемых сохранили контакт с наставником, установленный благодаря участию в программе, и более чем две трети продолжали использовать инструменты поддержки бизнеса, предоставленные им в рамках наставничества.
- Более половины наставляемых подтвердили, что их наставники полностью оправдали или даже превзошли их ожидания.
- Две трети наставников и наставляемых были достаточно удовлетворены или вполне удовлетворены взаимоотношениями в паре.
- Двое из пяти респондентов отмечали рост торгового оборота.

Universo Bellotas

Universo Bellotas — компания, поставляющая товары для детского досуга. Ее концепция заключается в том, что фирменный знак должен неизменно ассоциироваться с такими понятиями, как искусство, творчество и устойчивое развитие. Поэтому для предпринимателя Синтии Чантады было важно достичь взаимопонимания с наставником в вопросах развития бизнеса. И с момента основания в 2014 году предприятие стабильно развивалось, превратившись из небольшой группы друзей в компанию с шестью штатными работниками и множеством субподрядчиков.

«Мой наставник Марсело действительно много помогал мне, и на всех уровнях», — говорит Синтия. Она благодарна Марсело за то, что он помог ей усовершенствовать навыки руководителя и глубже вникнуть в финансовые аспекты своего бизнеса.

«Этот опыт был для меня так полезен, что теперь я всем рассказываю о программе наставничества».

Более того, Синтия и сама в какой-то мере взяла на себя роль наставника. Благодаря расширению бизнеса и выходу на новые рынки, в том числе детские экологические ярмарки, она познакомилась с несколькими начинающими, творчески мыслящими предпринимателями, которых она неофициально «взяла под крыло».



Маргиана Морено

Программа добровольного наставничества в предпринимательстве чилийской организации *Acción Emprendedora* существует с 2015 года и пока находится на стадии становления. Но несмотря на это, как показало наше исследование, программа уже оказывает значительное влияние на молодых предпринимателей и их бизнес. Более того, делаются серьезные усилия для внедрения элементов лучшей практики. На момент 1-го этапа сбора данных работа действующих пар подвергалась лишь эпизодическому анализу. На 2-м этапе выяснилось, что теперь мониторинг проводится ежемесячно.

- Две трети опрошенных наставников и наставляемых считают, что процесс подбора пар был «очень эффективным», а почти половина наставляемых оценивают его как «чрезвычайно эффективный».
- Почти все наставники и наставляемые продолжали общаться друг с другом после завершения годичной программы.
- Почти половина всех наставляемых заявили, что программа полностью оправдала их ожидания, а по мнению каждого пятого, она превзошла ожидания.
- Более чем три четверти наставляемых считают эффект от программы наставничества как минимум «очень значительным». Более четверти назвали его «чрезвычайно значительным».
- Почти половина респондентов отмечали рост оборотов своего предприятия в период участия в программе, и все они заявили, что это, как минимум, «в некоторой степени» является итогом работы с наставником.

Bamboleo

Bamboleo — школа латиноамериканской музыки и танца. Ее владелица — Маргиана Морено. С момента создания в 2010 году компания стабильно росла, предлагая клиентам самый широкий спектр услуг по обучению танцам. Но Маргиана хотела идти дальше и расширять бизнес. Она стала одной из первых, кто принял участие в программе наставничества YBI, реализуемой силами *Acción Emprendedora*. Это помогло ей найти источники финансирования и приобрести новое помещение в престижном районе столичного города Сантьяго.

Наставник Маргианы, Рауль Десмадрил, помог ей овладеть управленческими навыками и обрести уверенность, чтобы реализовать смелые планы для Bamboleo.

«Я научилась быть руководителем и узнала, что это на самом деле значит и что за этим стоит», — сказала она.



Кейс: Россия



Александр Просекин



Дмитрий Бойченко

«Молодежный бизнес России» (МБР) — программа Международного форума лидеров бизнеса (IBLF Russia), работающая под руководством Бориса Ткаченко, который приложил немало усилий к популяризации добровольного наставничества в предпринимательстве. Помимо создания программ наставничества в регионах страны Борис провел множество международных мероприятий и семинаров, посвященных наставничеству. О его приверженности поставленным целям и о важном вкладе региональных координаторов свидетельствуют результаты, которые неизменно показывает МБР.

- 80% опрошенных наставляемых назвали процесс подбора пар эффективным, и с этим согласились 100% наставников.
- 42% наставляемых признали, что темпы и масштабы развития их бизнеса были бы недостижимы без поддержки их наставников.
- Более половины наставляемых заявили, что «достаточно удовлетворены» или «вполне удовлетворены» взаимодействием с наставником, такую же оценку дали все наставники.
- Почти половина наставляемых отметили, что программа наставничества полностью оправдала их ожидания.

Мобильный бар «Лёд 9»

«Лёд 9» — мобильный коктейльный бар Дмитрия Бойченко, работающий в российском городе Владивостоке с 2014 года. Он предлагает уникальные коктейли, которые готовятся по индивидуальному запросу каждого клиента.

Дмитрий отметил прозорливость своего наставника при оценке текущей ситуации и глубокое понимание нюансов бизнеса. *«Благодаря ему мой бизнес стал более устойчивым»,* — говорит он.

Александр Просекин, наставник Дмитрия, также видит для себя пользу от такого взаимодействия: *«Иметь возможность помочь начинающему — это уже ценный опыт. Проанализировав результаты моего наставляемого, я стал и свою работу анализировать более тщательно.»*

Еще один наставляемый назвал взаимоотношения с наставником «партнерством», оценив их на 10 баллов из 10 возможных. Благодаря поддержке наставника он смог удвоить штат, более чем вдвое нарастить клиентскую базу и утроить выручку.



Кейс: Индия



Тусшар Муноат и сотрудники его компании

Программа наставничества в Индии давно и устойчиво функционирует в восьми регионах страны под централизованным управлением Bharatiya Yuva Shakti Trust (BYST). Здесь мы видели примеры наиболее длительных взаимоотношений в парах — большинство из них взаимодействуют около двух лет, а в некоторых случаях наставники и наставляемые поддерживают неформальный контакт до шести лет. Одновременно сотни пар «наставник — наставляемый» имеют активный статус, при этом как наставники, так и наставляемые проходят вводное обучение, а доступ к углубленному обучению организован на протяжении всей программы. Усилия наставников дают ощутимый результат: при их поддержке многие предприниматели расширили свой бизнес, и их обороты измеряются миллионами долларов.

- Свыше 80% наставляемых утверждают, что программа помогла им успешно освоить новые рынки.
- Почти две трети наставляемых считают, что их успех в бизнесе достигнут «целиком» или «в значительной степени» благодаря поддержке их наставников.
- В ходе опроса на 1-м этапе наставляемые высоко оценили программу, поскольку она способствовала росту их самооценки (79%), помогла им более уверенно вести бизнес (76%) и приобрести навыки управления финансами (70%). На 2-м этапе эти процентные показатели были значительно выше. Более 90% заявили, что помощь наставников была «существенной» или «всеобъемлющей».
- На 2-м этапе более четырех пятых опрошенных сообщили, что торговые обороты их предприятий выросли за время участия в программе — на 10% больше, чем на 1-м этапе.

Rutu Enterprises

Организованная BYST наставническая работа дала существенный эффект. В 2013 году через эту организацию Тусшар Муноат получил кредит на 15 000 долларов и к 2017 году создал строительную компанию с оборотом 4,2 млн долларов. Он считает, что своим быстрым успехом обязан своему наставнику: *«На то, чего мне удалось добиться за три года, без его помощи ушло бы 10 лет».*

«Тусшар рос быстрее любого другого предпринимателя в истории BYST. С его трудолюбием, безукоризненной честностью, преданностью делу и настойчивостью он наверняка войдет в число самых выдающихся предпринимателей Индии», — говорит Сунил Малкани, наставник Тусшара.

Другой предприниматель, работавший с наставником, создал производственное предприятие в 2011 году и взял кредит на 2200 долларов. К 2018 он открыл семь дополнительных филиалов на территории Индии, суммарный оборот которых составляет до 21,6 млн долларов. *«Главная поддержка, которую ты получаешь — это приобретение уверенности, — говорит он. — Моральная поддержка очень важна, она необходима начинающему предпринимателю».*

Успехи предпринимателей — участников BYST были столь впечатляющими, что в рамках программы недавно был организован «Клуб выдающихся достижений» (High Flyer Club) как площадка для популяризации историй наиболее преуспевающих наставляемых и их наставников. Многим из членов клуба, получивших широкую известность, предлагают самим стать наставниками, чтобы передавать другим знания и опыт, накопленные за время участия в программе.



Мацей Гжежолка



Патриция Миалковска

За свою шестилетнюю историю польская инициатива в сфере добровольного бизнес-наставничества прошла несколько этапов развития. Сегодня она окончательно оформилась в виде программы «Молодежный бизнес Польши», получив в 2014 году аккредитацию как организация сети YBVI. В рамках программы проводится обучение как наставляемых, так и наставников, причем курс для наставников — один из наиболее комплексных в нашей сети: более шести часов отводится только на вводное обучение. В результате в парах устанавливаются очень прочные отношения, дающие полезный эффект для обеих сторон, при этом большое внимание уделяется как профессиональному, так и личностному развитию.

- 67% опрошенных предпринимателей-наставляемых считают, что без участия в программе наставничества они не достигли бы прогресса в бизнесе столь же быстро или в таких же масштабах.
- Осознание наставляемыми своих сильных сторон и пути дальнейшего развития значительно улучшилось — с 42% на 1-м этапе до 75% на 2-м этапе.
- На 1-м этапе 60% наставляемых отметили, что программа положительно сказалась на их личностном развитии. На 2-м этапе такое мнение высказали уже 78%.
- Почти три четверти участников программы сообщили, что наставники помогли им создать новые рабочие места на их предприятиях.
- Наставляемые смогли значительно усовершенствовать свои навыки руководителя. По результатам опроса на 1-м этапе, 24% научились более эффективно принимать решения и 19% приобрели новые управленческие навыки. На 2-м этапе оба эти показателя выросли до 67%.

Artizmo Dental Lab

Artizmo Dental Lab — стоматологическая клиника, учредителем которой является Патриция Миалковска. Опираясь на свой предшествующий опыт работы в подобной клинике, Патриция создала новый метод изготовления зубных имплантов, который обеспечил более высокую точность при меньших затратах по сравнению с предлагавшимися на рынке

Патриция Миалковска говорит, что период ее участия в программе наставничества был «самым эффективным годом» в ее жизни, и считает, что успехом своего стоматологического бизнеса обязана этой программе. Воодушевляемая своим наставником Мацеєм Гжежолкой, Патриция решилась арендовать помещение и оборудование и уже почти год руководит собственным бизнесом.

«Я стараюсь развиваться месяц за месяцем», — говорит она.

Мацей вспоминает, что наставническая работа с Патрицией в значительной мере заключалась в моральной поддержке и помощи в обретении уверенности.

«Прежде всего нам нужно было решить, готова ли она быть руководителем и владельцем компании. Как только она почувствовала, что готова, я помог ей запустить бизнес. Это действительно успех, и я очень этому рад».



Кейс: Испания



Сандра Эспарсия Гомес и Пабло Аларкон Солер

«Молодежный бизнес Испании» — устойчиво работающая программа наставничества с упором на использование ранее накопленного опыта. Подавляющее большинство задействованных в программе наставников ранее имели опыт предпринимательства, а почти половина из них и сегодня ведут свое дело. Другие занимают старшие руководящие должности в различных отраслях экономики. Более 100 пар ведут активную работу в каждый отдельно взятый момент, а многие поддерживают неформальные отношения и после завершения программы. Почти каждый наставник и наставляемый проходит вводное и регулярное обучение, которое высоко оценивается всеми участниками.

- Более 80% наставников и две трети наставляемых согласились с тем, что вводное обучение было для них «очень полезным».
- Более половины всех наставников и наставляемых заявили, что программа полностью оправдала их ожидания.
- Почти все наставники и наставляемые были как минимум «удовлетворены» качеством взаимоотношений в паре, а две трети наставников и более половины их подопечных были «полностью удовлетворены».
- По мнению каждого десятого предпринимателя, прогресс, достигнутый в их бизнесе, был бы невозможен без поддержки наставника, а каждый второй считает, что без наставника прогресс был бы более медленным или не столь значительным.
- Три четверти наставляемых подтвердили, что программа оказала положительное воздействие на их бизнес.

Online Traductores

Online Traductores — переводческое агентство, предлагающее услуги перевода любых текстов специалистами — носителями языка.

Сандра говорит, что Пабло, ее наставник, помог ей обрести уверенность при принятии важных решений в бизнесе, и в результате она смогла перенести свое переводческое агентство в более просторное помещение и нанять своего первого сотрудника. *«Чувствуешь себя гораздо спокойнее и уверенно принимаешь решения, когда можешь услышать альтернативное мнение от человека с таким богатым опытом, как у Пабло»,* — говорит она.

За год, прошедший с начала работы с Пабло как наставником, Сандра добилась «значительного» прироста оборотов компании. А благодаря помощнику, недавно принятому в штат, она теперь может уделять достаточно времени стратегическим задачам, которые позволят бизнесу расти дальше. *«Уровень личной вовлеченности особенно высок»,* — добавляет она.

«Очень помогает, если рядом есть компетентный человек, с которым можно обсудить решение проблем именно тогда, когда они возникают».



Кейс: Швеция



Элизабет Саннас



Лив Сандберг

NyföretagarCentrum Sverige — организация с солидной историей, специализирующаяся на поддержке предпринимателей всех возрастов, создающих бизнес «с нуля». Наставничество организовано по четкой схеме — с ежеквартальными аналитическими отчетами, назначением супервизоров для наставников и особым упором на сбор данных по завершении программы, благодаря которым можно раскрыть важные нюансы добровольного наставничества. Подбор пар в рамках программы осуществляется не по отраслевому принципу, а на основе потребности в конкретных навыках. Часто устраиваются стартовые мероприятия, на которых наставники знакомятся со своими будущими подопечными.

- Более половины наставляемых отметили, что программа была «очень важна» для развития их бизнеса, а каждый пятый считает ее «чрезвычайно важной».
- Более половины назвали обретение уверенности в ведении бизнеса главным результатом работы с наставником.
- 80% заявили, что получили в той или иной форме дополнительный полезный эффект от программы наставничества.
- Более половины наставляемых сообщили о росте торгового оборота своих предприятий в период работы с наставником.
- Пользу от программы получают и наставники. Половина из них подтвердили, что программа превзошла их ожидания.

Cake Art

Лив Сандберг, обладающая уникальным художественным чутьем, основала компанию Cake Art, которая специализируется на изготовлении оригинальных, элегантных тортов, что называется, «с изюминкой». Кондитерские творения Лив привлекли внимание во всем мире, их фотографии публикуются в газетах, книгах, блогах и международных журналах.

На момент начала программы наставничества Cake Art представляла собой набирающий обороты стартап. Сегодня это процветающая розничная пекарня-кондитерская, обслуживающая покупателей в новом помещении и берущая в штат стажеров для обучения. У Лив синдром дефицита внимания при гиперактивности, и, по ее словам, персональная поддержка наставника была для нее чрезвычайно ценной: *«Благодаря ей я, безусловно, стала чувствовать себя увереннее и усовершенствовала навыки организации предприятия».*

Ее наставник Элизабет Саннас тоже видит пользу от своего участия в программе и говорит, что подумает о продолжении деятельности в роли наставника в будущем.

«Сам процесс научил меня многому, — говорит она. — Работа в качестве наставника позволила мне улучшить навыки, которые я теперь смогу применить в других областях моей профессиональной деятельности».



Кейс: Уганда



Мозес Ононо



Томас Олойа

Программа наставничества Уганды, реализуемая организацией Enterprise Uganda, сосредоточена в основном на наращивании имеющихся навыков. Возраст участников программы — от 23 до 35 лет, многие из них, начиная взаимодействие с наставником, обладали высокой квалификацией — 82% уже занимались бизнесом в сфере торговли. И в данном случае наставничество было призвано помочь предпринимателям вывести свой бизнес на новый уровень. В связи с этим для наставляемых и наставников предусмотрены объемные курсы вводного и углубленного обучения. Организация собирает данные на момент выхода и после выхода из программы, чтобы убедиться в том, что программа отвечает запросам обслуживаемых ею предпринимателей.

- Более 86% наставляемых заявили, что «достаточно удовлетворены» или «вполне удовлетворены» программой.
- Взаимоотношения в паре «наставник — наставляемый» строятся на доверии — из ответов 80% наставляемых следует, что они основаны прежде всего на совместной ответственности.
- По мнению большинства опрошенных, участие в программе положительно сказалось на темпах и масштабах преобразований, идущих на их предприятиях.
- Более 70% отметили рост торговых оборотов в период работы с наставником.

Oasis Island Gulu

Компания Oasis Island Gulu была учреждена, когда Томас Олойа увидел нишу на рынке для местного рыбоводческого хозяйства. С момента своего создания в 2013 году хозяйство расширило перечень предлагаемых услуг, включив в него спортивную рыбалку, прогулки на катере и даже пляжный отдых.

Томас работает в районе Гулу на севере Уганды. Благодаря помощи наставника предприятие, которое начиналось с одного пруда для разведения рыбы и в 2013 году обслуживалось двумя штатными работниками, расширилось и на сегодняшний день уже 20 работников обслуживают пять прудов и ряд смежных сельскохозяйственных производств. Сейчас Томас ведет на территории хозяйства строительные работы, чтобы превратить его в международный туристический объект.

В Уганде роль добровольцев-наставников традиционно была ограничена, но те, кто занимается наставничеством, неизменно отмечают, что находят в этом для себя пользу и удовлетворение. Наставник Мозес, бухгалтер по профессии, говорит, что этот опыт заставил его по-новому взглянуть на мир. *«Работа в качестве наставника помогла мне развить навыки общения и умение слушать, а также способность к самоанализу. — говорит он. — И при этом углубилось мое понимание бизнеса».*

Выводы



Наше исследование было предпринято с целью выяснить, какие подходы в добровольном бизнес-наставничестве дают эффект, в каких случаях и при каких условиях. Но мы получили нечто большее, чем просто «сырые» данные. Взаимодействуя с нашими партнерами, наставниками и наставляемыми, мы на местах обнаруживали важные признаки, отражающие то, как добровольное бизнес-наставничество воспринимается людьми на всех этапах программы. В конечном итоге, успех добровольного бизнес-наставничества создается людьми, участвующими в этом процессе, поэтому мы были рады возможности проанализировать пройденный ими путь.

Наставничество как бизнес-акселератор

Многие молодые предприниматели единодушны в утверждении, что достигнутые ими успехи не были бы столь масштабными и быстрыми без поддержки наставника. В Польше такого мнения придерживаются 67% опрошенных, а в Испании каждый десятый заявил, что без участия в программе его успех был бы и вовсе невозможен. Значимость добровольного бизнес-наставничества как катализатора и инкубационного пространства невозможно переоценить.

Обучение ценно для обеих сторон

Программы, в которых наставники, либо наставляемые наряду с наставниками, проходили плановое вводное и затем углубленное обучение, показали очень хорошие результаты. Например, в Польше наставники первоначально проходят шестичасовой курс вводного обучения — почти 75% предпринимателей, участвующих в программе, сообщили, что их наставники помогли им создать на предприятии новые рабочие места. В Уганде интенсивное обучение предусмотрено как для наставников, так и для наставляемых, при этом 70% наставляемых отметили рост торгового оборота за период участия в программе. В Испании подавляющее большинство наставников и наставляемых согласилось с утверждением, что вводное обучение является «очень полезным».



Правильный подбор пары — залог успеха

Программы, в которых особое внимание уделяется подбору пар «наставник — наставляемый», оказались успешными во многих отношениях. Так, например, в Швеции пары подбираются на основе потребности в конкретных навыках, и 80% предпринимателей сообщают, что ощутили некоторый положительный побочный эффект от работы с наставником. Информация, поступающая по всем каналам обратной связи, указывает на нехватку наставников с отраслевой компетенцией, но, удовлетворив эту потребность, можно получить хороший результат, о чем свидетельствует опыт Польши.

Взаимоотношения сохраняются надолго

Многие программы наставничества рассчитаны на 12 месяцев, но полученные данные обнаруживают явную тенденцию: наставники и их подопечные продолжают общаться еще долгое время после официального завершения программы. В Испании они поддерживают контакт друг с другом до трех лет, в Индии — до шести лет. Это свидетельствует о долгосрочном и многоплановом полезном эффекте добровольного бизнес-наставничества для обеих сторон и в целом для делового сообщества.

Личностный рост не менее значим

Хотя наставничество нацелено в основном на развитие бизнеса, многие наставляемые (да и наставники) особо отмечают, что польза от добровольного бизнес-наставничества проявляется и на личном уровне. В Индии 79% опрошенных предпринимателей высоко оценили программу, благодаря которой выросла их самооценка. В Польше процентная доля наставляемых, по мнению которых программа помогла им развить сильные стороны своей личности, выросла с 42% на 1-м этапе до 75% на 2-м этапе. По всей видимости, для молодых предпринимателей обретение уверенности и укрепление самооценки не менее важно, чем овладение «техническими» навыками предпринимательства.

Много возможностей для развития наставничества

В ряде программ уже были предприняты шаги к развитию наставничества. В рамках программы «Молодежный бизнес России» были созданы региональные Клубы по наставничеству, а в Индии программа наставничества, действующая в восьми регионах, теперь включает и «Клуб выдающихся достижений» как площадку для популяризации историй успеха в добровольном бизнес-наставничестве. Потенциал роста огромен, но подходить к этому следует осмотрительно. Недавнее расширение программы в Испании привело к появлению узких мест в системе обмена информацией между центральным офисом программы «Молодежный бизнес Испании» и ее партнерами.





Сегодня — наставляемые, завтра — наставники

Опыт взаимодействия с хорошим наставником вдохновляет: у наставляемых появляется желание самим выступить в роли наставников. Эта закономерность со всей очевидностью проявилась в Индии, где несколько преуспевающих предпринимателей впоследствии присоединились к программе в качестве официальных наставников, и в других странах, в менее формальном контексте. Например, в кейсе по Аргентине приводится рассказ о креативной наставляемой, которая, имея опыт взаимодействия с наставником, сама взяла под опеку группу начинающих предпринимателей. Когда добровольное бизнес-наставничество имеет место в благоприятной среде, помогающей наставляемым в полной мере раскрыть свой потенциал, формируется резерв перспективных наставников, на который программы в дальнейшем смогут опираться многие годы.

Добровольное наставничество выстоит перед лицом трудностей

При создании и осуществлении программ добровольного бизнес-наставничества может возникать множество трудностей — от недостатка финансирования и недоверия со стороны общества до осложнений, связанных с расширением программы и необходимостью работать в условиях растущей конкуренции на рынках. Тем не менее, как показало наше исследование, программы не просто выживают и преодолевают эти трудности — они процветают. Благодаря дальновидным партнерствам и усилиям многих преданных своему делу людей эти программы постоянно развиваются, адаптируясь к непростым

задачам, которые диктует современный мир, и неизменно показывают объективно подтверждаемые результаты.

Наставники должны развиваться

Данное исследование подтверждает важность не только вводного обучения наставников, но и постоянной поддержки усилий, направленных на развитие необходимых наставнику качеств — это ключевое условие успешного взаимодействия пар. В настоящее время мы содействуем проведению вводного обучения через использование стандартных учебных материалов и подходов. Одновременно мы разрабатываем средства поддержки непрерывного развития наставников.

Оценку проводить необходимо, хотя и трудно

Одна из наиболее значимых инициатив, уже сегодня формируемых на основе данного исследования, предполагает создание специального инструментария для анализа и оценки программ наставничества, сопровождаемого серией онлайн-вебинаров. Назначение этого инструментария, разработанного исследовательской командой — поддержка процесса регулярной оценки программ добровольного наставничества. Предполагается, что это позволит преодолеть одну из главных трудностей и одновременно предоставить необходимую поддержку и средства профессионального развития руководителям программ наставничества в рамках сети YBI.

Последующие шаги



В ходе данного исследования была получена ценная информация, проливающая свет на многие аспекты добровольного бизнес-наставничества. Как явствует из основных результатов и материалов ситуационного анализа, между программами, входящими в нашу сеть, имеются существенные различия.

Однако есть ряд общих для всех организаций принципов, которые обеспечивают высокую результативность программ добровольного бизнес-наставничества:

- Четкая структура управления программой.
- Тщательно продуманный процесс подбора пары «наставник — наставляемый».
- Вводное обучение/подготовка к взаимодействию в паре — для наставников и наставляемых.
- Постоянная поддержка для наставляемых и наставников.
- Регулярная ревизия программы с целью ее постоянного совершенствования.

Один из главных выводов исследования заключается в том, что успех программы наставничества определяется наличием заинтересованного и компетентного руководителя программы — человека, призванного контролировать внутри

своей организации всю деятельность, связанную с добровольным бизнес-наставничеством.

Организация может по своему выбору привлечь нескольких штатных сотрудников к управлению программой наставничества, но при этом очень важно назначить главное контактное лицо, которое будет обладать компетенцией и полномочиями для управления всей программой как единым проектом. Наличие хорошего руководителя программы является надежным показателем ее качественной работы.

Этим людям необходима постоянная поддержка и профессиональное развитие, они должны иметь доступ к возможностям и идеям, которые позволят их программам успешно функционировать. Без такого содействия программы не смогут войти в режим устойчивого роста.



За рамками исследования

Наши цели:



ДАВАТЬ ИМПУЛЬС

К ДВИЖЕНИЮ, привлекая и готовя наставников, задействуя потенциал предпринимателей и модернизируя программы за счет внедрения передовой практики.



НАРАЩИВАТЬ

внешний профиль наставничества в сети YBI, регулярно обмениваясь опытом, расширяя сеть за счет приема новых членов, привлекая новых партнеров и наставников.



МАКСИМАЛЬНО РАСШИРЯТЬ

масштабы и охват наших программ наставничества, чтобы привлечь к ним еще больше молодых предпринимателей.

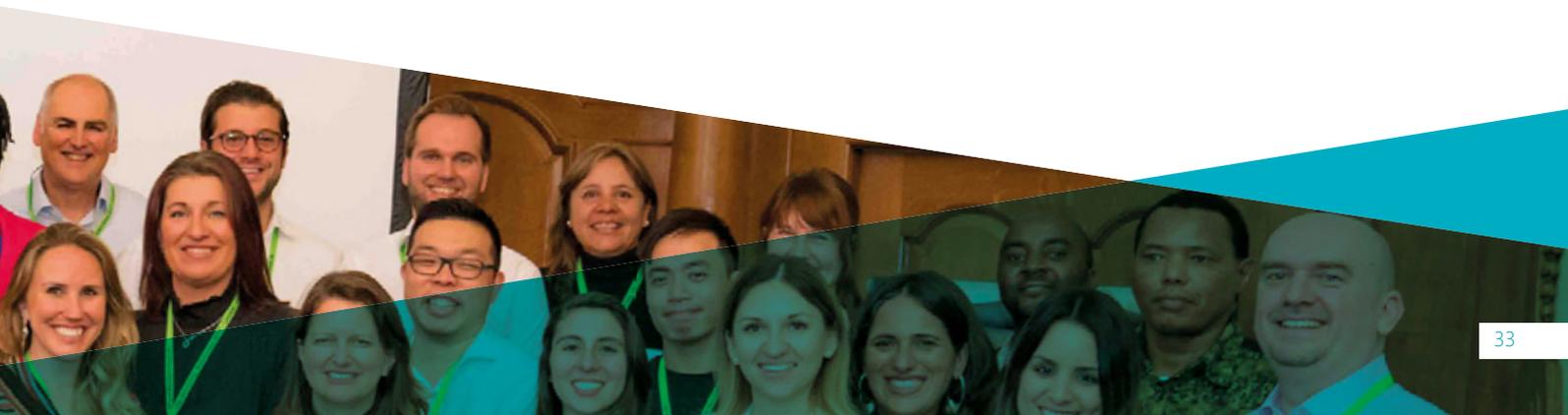
Для достижения этих целей мы намерены:

- Неустанно изыскивать возможности для применения инновационных решений, в частности, онлайн-платформы «Sky's the Limit», которая в настоящее время внедряется в пилотном режиме в структуре нашей сети.
- Установить единый для всей сети YBI глобальный стандарт качества работы наставника.
- Участвовать в мероприятиях, организуемых вне рамок сети, для распространения информации об успехах в нашей работе.
- Активно взаимодействовать с практикующими экспертами по наставничеству, входящими в наше сообщество, призывая их делиться идеями и новыми подходами.
- Поощрять создание большего числа рабочих групп экспертов по наставничеству на уровне регионов.
- Поддерживать усилия членов сети YBI по проведению «Дней наставничества», в ходе которых участники могут расширить свои профессиональные компетенции, делиться опытом и успехами программ.

YBI прилагает усилия к формированию наставничества как полноценного движения, опирающегося на силу межличностного взаимодействия в сочетании с профессиональной поддержкой и ориентированного на поддержку тысяч молодых предпринимателей по всему миру, которые нуждаются в такой поддержке.

Наша работа в набирающей популярность сфере добровольного наставничества в предпринимательстве оказывает ощутимое и многоплановое воздействие на жизнь молодых людей, и мы не сомневаемся, что в результате наших неустанных усилий это воздействие станет еще более заметным в ближайшие годы.

“
Как было показано в данном отчете, именно через программы наставничества, реализуемые в рамках нашей сети, мы обеспечиваем доступ к столь необходимой нефинансовой поддержке.
Присоединяйтесь к нам, и вместе мы поможем молодежи получить шанс на успех.
”





Аргентина

Fundación Impulsar — некоммерческая организация, учрежденная в 1999 году с целью преобразования идей в реально действующие предприятия посредством обучения, финансовой и наставнической поддержки молодых предпринимателей, не имеющих доступа к официальным каналам кредитования или обучения, с перспективой создания ими собственных предприятий и самостоятельного управления ими.



Чили

ONG Acción Emprendedora — некоммерческая организация, созданная в 2002 году. Ее задача — оказывать поддержку физическим лицам в развитии бизнеса через механизмы частного предпринимательства. Она стремится вносить вклад в преодоление неравенства в Чили, открывая новые возможности для тех, кто лишен доступа к высшему образованию или кому необходима поддержка в реализации их бизнес-проектов. Ее работа направлена на воспитание добросовестных предпринимателей и владельцев малых предприятий, обладающих потенциалом роста и создания рабочих мест, повышения уровня жизни и улучшения экологических условий.



Россия

«Молодежный бизнес России» (МБР) — программа, реализуемая АНО «Международный форум лидеров бизнеса» (IBLF Russia), оказывающая комплексную поддержку молодым предпринимателям, решившим открыть свое дело, в 11 регионах России с 2008 года. Основные компоненты программы включают обучение и консультирование по вопросам открытия и расширения бизнеса, предоставление доступа к стартовому капиталу и наставничество.



Индия

Фонд Bharatiya Yuva Shakti Trust (BYST) — некоммерческая организация, созданная в 1992 году с целью помочь малоимущим молодым гражданам Индии развить свои бизнес-идеи и превратить их в реально действующие предприятия, используя советы наставника. За свою 20-летнюю историю фонд BYST оказал поддержку многим молодым людям на следующих территориях: г. Дели, пригороды г. Харьяна, г. Ченнай, пригороды г. Ченнай, г. Пуне, г. Хайдарабад, сельские районы штата Махараштра и штат Ассам.



Польша

«Молодежный бизнес Польши» — программа наставничества и обучения, цель которой — оказывать комплексную и действенную поддержку молодым людям, чтобы они имели возможность учреждать частные компании и создавать новые рабочие места. Учредителем программы «Молодежный бизнес Польши» является Фонд «Технологический инкубатор» (Fundacja Inkubator Technologiczny). С 2007 года более 800 начинающих предпринимателей воспользовались поддержкой наставников в рамках программы.



Испания

«Молодежный бизнес Испании» (МБИ) представляет собой независимый частный некоммерческий фонд, оказывающий поддержку молодым предпринимателям в запуске и развитии их проектов в области самозанятости в качестве меры по предотвращению безработицы. Сеть МБИ объединяет 11 надежных организаций-партнеров (НГО) в 12 регионах Испании. Совместно используя свои силы и ресурсы, они организуют обучение, предоставляют доступ к финансированию и услугам наставника молодым предпринимателям, в особенности тем молодым людям, кто изначально лишен такой поддержки. МБИ налаживает сотрудничество между организациями-партнерами, частными компаниями (JPMorgan, Endesa, Citi, Accenture, Hogan Lovells, EY), государственной администрацией (Правительством Испании) и волонтерами через обмен знаниями и элементами передовой практики, создание национальных партнерств, поиск источников финансирования и технологий.



Швеция

NyföretagarCentrum Sverige/Swedish Jobs & Society — некоммерческая организация, задача которой — оказывать помощь молодым предпринимателям в создании новых устойчивых предприятий. С 1986 года и по сей день это крупнейшая и ведущая организация, предоставляющая стартапам индивидуальную поддержку, которая включает информирование, консультирование, обучение и наставничество. Каждый год такую поддержку получают около 16 000 человек в разных регионах страны, и примерно 7 000 открывают свой бизнес. Ежегодно от 550 до 600 предпринимателей имеют возможность работать с добровольным наставником в течение 12 месяцев. NyföretagarCentrum также организует ярмарки и форумы с целью содействовать развитию предпринимательства. Существуют специальные программы поддержки мигрантов/беженцев и молодых предпринимателей, желающих открыть свое дело.



Уганда

Enterprise Uganda — член международной сети YBI, действующая как центр программы EMPRETEC в Уганде. Ее задача — содействовать развитию микро-, малого и среднего предпринимательства (ММСП) как главного фактора расширения производства, создания стабильных рабочих мест и ускорения экономического роста. Подход Enterprise Uganda к предоставлению услуг в целях развития бизнеса и предпринимательства основан на модели программы EMPRETEC, реализуемой Конференцией ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД). Эта модель предусматривает наличие универсальной программы, предоставляющей по принципу «единого окна» полный спектр практически ориентированных, взаимосвязанных услуг поддержки бизнеса для ММСП и корпораций. Enterprise Uganda уделяет особое внимание молодежному бизнесу, ею разработаны специальные адаптируемые учебные материалы для молодых предпринимателей, в частности, «Стартовый комплект для начинающего предпринимателя» (Business Entrepreneurship Start-up Tool (BEST)), в дополнение к которым организуется работа с наставниками по методике YBI.



 www.youthbusiness.org

 +44 (0)20 3326 2060

 /youthbusiness

 @YouthBizInt

 Youth Business International (YBI)

Издание на русском языке осуществлено
АНО «Международный форум лидеров бизнеса» (IBLF Russia)
и ООО «Институт наставничества»

ISBN 978-5-9905530-8-8

