



ПОСОБИЕ ПО ВОПРОСАМ **НАСТАВНИЧЕСТВА**



8-800-302-3-203

www.mspvolga.ru

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
КАКИЕ ТИПЫ НАСТАВНИЧЕСТВА МОЖНО ВСТРЕТИТЬ В РАЗНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ	4
КТО МОЖЕТ БЫТЬ НАСТАВНИКОМ?	4
МОТИВАЦИЯ НАСТАВНИКА	5
ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В КОМПАНИИ	7
ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА	8
ФОРМУЛИРОВКА ЦЕЛИ	8
ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ	10
КАК ОЦЕНИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ НАСТАВНИЧЕСТВА	11

ВВЕДЕНИЕ

Наставничество – это неформальный процесс обмена знаниями, социальным опытом и психологическая поддержка, получаемая обучаемым в работе, карьере и профессиональном развитии. Наставничество включает неформальные коммуникации, обычно между двумя людьми, в длительном периоде, между сотрудником, имеющим большой объем актуальных знаний, мудрости или опыта, и сотрудником, который обладает этими качествами в меньшей степени.

Личности наставника играет ключевую роль в успешном или наоборот, деструктивном эффекте данного метода развития персонала. Наставник должен не только иметь соответствующие навыки, знания или опыт, но и уметь правильно и своевременно донести их до обучаемого сотрудника.

Отсюда следует, что далеко не каждый человек способен исполнить роль наставника. Помимо отличного владения профессиональными навыками наставники должны обладать целым рядом личностных качеств, из которых в первую очередь следует отметить чувство ответственности, целеустремленность, отзывчивость, терпение, чувство такта, владение приемами коммуникации и высокую самоорганизацию.

Немаловажной для наставника является способность увлечь и заинтересовать своего подопечного. Это в значительной мере повышает мотивацию сотрудника и эффективность процесса обучения. Даже после того, как благополучно заканчивается срок стажировки и обучаемый приступает к самостоятельной работе, наставник должен наблюдать за ним и быть готовым прийти на помощь в трудных ситуациях.

НАСТАВНИЧЕСТВО РЕШАЕТ СЛЕДУЮЩИЕ ЗАДАЧИ:

1. Повышение качества подготовки и квалификации персонала.
2. Развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе, возможность быстрее достичь рабочих показателей, необходимых компании.
3. Экономия времени руководителей подразделения на обучение и оценку новых работников.
4. Предоставление наставникам опыта управления и возможности карьерного роста, поощрение за хорошую работу, признание их заслуг перед компанией.
5. Укрепление командного духа, повышение лояльности сотрудников компании к её системе ценностей.
6. Снижение текучести персонала, уменьшение количества сотрудников, уволившихся вовремя и сразу после испытательного срока.

Эффективность наставничества объясняется его индивидуальным характером, никакая другая форма обучения не может быть столь адресной и приближенной к реальным условиям. Наставник может быстро реагировать на допущенные его подопечным ошибки, детально разобрать их и указать на правильный ход работы.

Наставничество может быть как дополнением к основным обязанностям специалиста, так и основной деятельностью опытного сотрудника на какое-то время.

В некоторых компаниях наставником, как правило, становится самый опытный сотрудник с

большим стажем работы в данной организации. Но большинство специалистов сходятся во мнении, что наставником должен быть человек, прежде всего умеющий слушать, быть терпимым и доходчиво объяснять. Не каждый хороший работник может стать хорошим наставником.

Наставнические взаимоотношения способствуют карьерному росту и дают определенные преимущества всем сторонам обучения:

- наставник развивает навыки управления, повышает свой статус в компании, завоевывает репутацию профессионала и доверие коллег, принимает участие в формировании профессиональной команды (что особенно важно, поскольку эффективность всей команды зависит от эффективности работы каждого ее члена);
- сотрудник получает своевременную помощь на этапе адаптации, позволяющую быстрее и проще привыкнуть к организации, получает поддержку в решении сложных рабочих задач, в профессиональном и карьерном развитии.

Компания стабилизирует численность коллектива, через снижение текучести кадров, формирует команду высококвалифицированных и лояльных сотрудников.

КАКИЕ ТИПЫ НАСТАВНИЧЕСТВА МОЖНО ВСТРЕТИТЬ В РАЗНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

- 1. Наставничество-супервизия** – наставник делится сведениями об организации, перспективах развития протеже, обучает основным навыкам. Отношения строятся на принципе контроля.
- 2. Формальное наставничество** – наставническая деятельность заключается в объяснении целей работы и обучении на специально организованных тренингах. Действуют формальные процедуры и правила наставничества.
- 3. Ситуационное наставничество** – предоставление необходимой помощи в сложных ситуациях.
- 4. Неформальное наставничество.** Наставник берет на себя всю ответственность за «ученика». Вариант добровольного наставничества без финансового вознаграждения.

КТО МОЖЕТ БЫТЬ НАСТАВНИКОМ?

Наставник должен занимать должность хотя бы на один-два уровня выше своего подопечного: такой «разрыв» обеспечивает результативное взаимодействие и эффективную передачу данных. Этому правилу не всегда удается следовать, но к этому надо стремиться.

Не каждый сотрудник компании может быть наставником. Для этого необходимы специфические качества:

1. Корпоративность. Обладать высоким уровнем лояльности к организации, является носителем ключевых ценностей корпоративной культуры.
2. Иметь системное представление о работе своего подразделения и организации в целом.
3. Обладать значительным опытом в сфере своей профессиональной деятельности.
4. Иметь желание быть наставником, иначе наставничество будет восприниматься как дополнительная нагрузка, а это рано или поздно скажется на качестве. Что важно – от наставника

требуется искреннее стремление помогать подопечному, а не просто от случая к случаю оценивать результаты его работы.

5. Способность обучать. Уметь структурировать опыт работы, с передачей его для молодого специалиста, с четким и последовательным изложением необходимой информации и замечаний по данной работе обучаемого. Быть способным к конструктивной критике, то есть критическая оценка в первую очередь должна содержать конкретные предложения по улучшению работы.
6. Ответственность. Наставник должен быть заинтересован в успехах своего подопечного, неся личную ответственность за решение возникших проблем при обучении.
7. Уметь мотивировать других.
8. Влиятельность. Наличие кредита доверия со стороны партнеров по коммуникации. Необходимые личные качества и навыки для влияния на других.

Описание портрета идеального наставника может привести к мысли, что не все сотрудники соответствуют столь высоким критериям, даже если формально по должности они могут претендовать на роль наставника. Поэтому выбор наставника зависит от особенностей каждой организации, стиля управления, понимания руководителем организации важности системы наставничества и многих других факторов.

Функции наставника могут выполнять:

- непосредственный начальник новичка;
- работник службы персонала;
- коллега новичка.

Что входит в права и обязанности наставника:

1. Приобщение работника к корпоративной культуре, с передачей правил делового и внеслужебного общения, традиций и стандартов поведения.
2. Выявление проблемных мест в профессиональной подготовке специалиста.
3. Участие в формировании центрального плана развития обучаемого, с оказанием практической и теоретической поддержки на испытательном сроке и стажировке.
4. Внесение предложения о поощрении обучаемого в соответствии с практикой компании.
5. Рекомендация вертикального и горизонтального перемещения работника.
6. Предоставление устной характеристики на обучаемого по завершении обучения.
7. Передача своего полученного опыта «кураторства» коллегам в компании.

МОТИВАЦИЯ НАСТАВНИКА

Очень важно не только оценивать труд наставников, но и признавать его ценность.

Опосредованный способ материального поощрения наставника – включить соответствующие измеряемые показатели в систему ключевых показателей эффективности, от выполнения которых зависит размер зарплаты и/или бонуса. Однако для некоторых компаний нематериальная мотивация может иметь решающее значение:

- публичное признание значимости работников для организации;

- внимание к проблемам наставников со стороны руководства компании;
- различные внутрикорпоративные знаки отличия для наставников – в виде грамот, знаков и пр.

В том числе распространены другие методы мотивации в виде определения лучшего наставника, вручения памятных подарков во время праздников и пр.

Есть общепринятая статистика, что 10% людей будут работать хорошо, независимо ни от чего. Еще 10% будут работать плохо, какие бы к ним меры стимулирования не применяли. Работа же остальных 80% зависит от искусства управления и стимулирования. В том числе – и от искусства наставничества.

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В КОМПАНИИ

В числе важнейших в организации наставничества вопросов следует отметить:

1. Качество наставнической деятельности.
2. Добросовестность исполнения обязанностей со стороны наставников.

В организациях, в которых система наставничества используется впервые, в роли наставников могут выступать:

- добровольцы;
- работники, которые максимально соответствуют указанным критериям.

Организовать процесс наставничества нужно так, чтобы обучение подопечных положительно отражалось на работе самого наставника, в противном случае эффективность его основной деятельности значительно ухудшится. В идеале количество подопечных не должно превышать 5-6 человек.

Какие методы и техники наставничества встречаются в организациях

В 1995 году было проведено исследование техник наставничества, наиболее часто применяемых в западном бизнесе, которое позволило выделить среди них пять наиболее востребованных элементов, присущих большинству техник, среди которых:

1. «Сопровождение» – наставник берет на себя обязательства предоставления обучаемому помощи, в том числе участвует в развитии профессиональных навыков во время обучения.
2. «Посев» – у обучаемого формируются навыки либо знания, которые пока еще не актуальны, но приобретут ценность в дальнейшем, когда ситуация этого потребует.
3. «Катализация» – обучаемый погружается в среду изменений, провоцируя ученика на расширение кругозора, с изменением порядка ценностей и восприятия. Обучение при достижении критического уровня переживает резкий скачок.
4. «Показ» – наставник на своем личном примере показывает определенные методики, навыки совершения определенных действий, способы решения поставленных задач, делая рабочие ситуации понятнее.
5. «Сбор урожая»: концентрируется наставник для налаживания обратной связи с обучаемым. Чтобы понимать – что изучено за время обучения, какие выводы были сделаны.

Методы наставничества:

1. Модель «Гуру и его последователь». Когда работник оказывается в подчинении гуру с авторитетом в профессиональном кругу, он становится последователем, чтобы перенять знания наставника. Ученик должен наблюдать, пытаться подражать и запоминать. Гуру в таком случае ничего не разъясняют, просто можно смотреть за их работой.

Плюсы модели: высокий профессионализм ученика, если удастся понять принципы работы гуру.

Минусы модели: включенность группы в обучение является низкой, обратной связи практически нет, проявляться результат может лишь через значительный период времени, и при этом не всегда.

2. Модель «Мастер и подмастерье». Мастер готов делиться со своим подмастерьем. В случае с отзывчивым учеником, данная модель будет идеальной. В том числе предполагает равные пропорции «кнута» и «пряника». Количество учеников у мастера довольно велико, однако и наставник имеет достаточный опыт.

Плюсы модели: включенность группы достаточно высокая, с оперативной адаптацией, достижением отличных результатов «на выходе», формируется команда единомышленников.

Минусы модели: при уходе мастера есть вероятность потери всей команды. Некоторые ученики постоянно ориентируются на наставника, не развивая самостоятельные качества.

3. Модель «Творческий тандем». Немногие наставники готовы к подобным отношениям. Предполагается прием нового, молодого специалиста как равного, позволяя ему это почувствовать. Такой тандем работает совместно, с разделением ответственности за результат, становясь единой рабочей единицей. Отмечается эффект синергии $1 + 1 = 3$.

Плюсы модели: способствует высокой включенности группы, быстрой адаптации, формированию полноценной команды, отличными результатами «на выходе».

Минусы модели: мини-группа остается обособленной в коллективе; обычно уход одного представителя тандема из компании приводит к уходу и другого.

Индивидуальные методы наставничества

1. Обучение с помощью ролевой игры. Обучение проводится наставником как ролевая игра. Наставник выступает в роли менеджера, а стажер является «клиентом».
2. Обучение с помощью двойных визитов. Стажер и наставник совместно посещают «клиента». Данный визит предназначен для эффективного обучения сотрудников.

Установление успешных взаимоотношений со стажером

- составить предварительное расписание регулярных встреч;
- установить основные правила, которых вы оба будете придерживаться;
- во время встреч вести записи и использовать их как основу для будущих дискуссий;
- работать над созданием доверительных отношений с наставляемым;
- постараться сохранить хорошие взаимоотношения в течение всего периода совместной работы.

Эффективные встречи обеспечат понимание цели и удовлетворение от достигнутого.

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

1. Недооценка уровня дискомфорта условий работы стажера. Для предотвращения данной ошибки следует сформировать доверительную обстановку, с внимательным обучением к новому сотруднику.
2. Навязывание своего мнения обучаемому. Для предотвращения проблемы следует задавать вопросы об оценке разных действий, но не стоит высказывать прежде этого свои оценочные суждения.
3. Перегрузка подопечного рекомендациями и замечаниями по обширному перечню вопросов. Чтобы предотвратить ошибку, нужно выделять ключевые вопросы, на них и будет приходиться внимание, чтобы обучаемому не пришлось сталкиваться с множеством различной информации.
4. Недостаточно внимания уделяется постановке задач, дальнейшему их контролю. Необходимо формулировать задачи по S.M.A.R.T – (S) конкретные, (M) измеримые, (A) достижимые, (R) релевантные или соответствующие деятельности, (T), устанавливая четкие временные рамки. Необходим системный контроль, а не ограничиваться случайными проверками. По результатам контроля требуется разбор ситуации с подопечными, при необходимости внося коррективы в первоначальные задачи, с учетом изменений текущей обстановки.

ФОРМУЛИРОВКА ЦЕЛИ

Цель – это образ результата. Именно от наставника зависит, сможет ли он просто и ясно донести цель до обучаемого и вдохновить подопечного на ее достижение.

Недостижимых целей нет, но есть взаимоисключающие критерии их достижения, которых следует избегать.

Возьмем за основу постановки целей SMART. Само слово smart в переводе на русский, означает «умный», а результаты работы должны быть:

- конкретными (specific)
- измеримыми (measurable)
- достижимыми (attainable)
- значимыми (relevant)
- соотносимыми с конкретным сроком (time-bounded).

Таким образом, правильная постановка цели означает, что она также конкретна, измерима, достижима, значима и должна быть достигнута к конкретному сроку. Рассмотрим каждый критерий цели.

Конкретная и позитивно сформулированная

Неправильно: «Сделай мне макет обложки, только не красное на черном».

Правильно: «Сделай три варианта макета по шаблону А». Негативно сформулированная цель «не делай» указывает на то, чего нужно избежать, а не на то, чего нужно достичь. Подсознание не воспринимает частицу «не», а слышит команду «красное на черном», поэтому,

формулируя цель по принципу «не делай так», вы как наставник рискуете получить прямо противоположный результат.

Измеримая

Как измерить цель? Она должна быть выражена в штуках, в листах, в процентах, в рублях и т.д. Например, «три макета по шаблону А» – это пример верно сформулированных критериев, указание на то, что и как делать.

Неправильно: «Копай от забора и до обеда».

Правильно: «Каждый день вы должны провести переговоры с тремя клиентами».

Достижимая

Сам наставник при постановке цели должен быть уверен, что она достижима, и речь не идет о вере в удачу или чудо. Цель должна быть не слишком простой, иначе не будет мотивации для ее достижения, в то же время слишком сложная цель может напугать неуверенного обучаемого. Она должна попадать под описание «трудно, но выполнимо», бросать вызов обучаемому (challenge). То есть, ее следует ставить с учетом индивидуальных особенностей, чуть ниже предела возможностей обучаемого. Уровень сложности будет постепенно повышаться.

Неправильно: дать неопытному работнику слишком сложную задачу.

Правильно: дать задачу чуть сложнее, чем обучаемому уже приходилось решать.

Цель, соотносимая с конкретным сроком

Неправильно: «Сделай макет, ну, давай к концу месяца».

Правильно: «Сделай макет к 20 августа».

Значимая

Цель должна мотивировать стажера. Нужно сформулировать ее так, чтобы цель стала его собственной. Наставник, как правило, не может прямо указывать, командовать, в его распоряжении только приемы нематериальной мотивации.

Неправильно: «Сделай этот макет, он мне нужен».

Правильно: «Сделаешь этот макет, и у тебя будет возможность заявить о себе в команде наших дизайнеров».

Ошибка. Наставник неправильно формулирует цель для обучаемого.

Правило. Соотносите цель с критериями SMART.

«Делай, как я» – когда обучаемому приходится просто копировать действия наставника без объяснения причин и актуальности определенного действия. Любая внештатная ситуация, которая выходит за пределы шаблона, может нарушить основной процесс.

Направление подопечного в процессе наставничества

Правила дорожного движения описывают знак «Главная дорога». Развивающие вопросы – это «знак главной дороги» при передаче знаний. Система развивающих вопросов позволяет определить реальный план действий, помогает стажеру понять его, что, в свою очередь, способствует формированию ответственного отношения к делу.

Содержание и порядок вопросов позволяют наставнику активно управлять диалогом. Примеры представлены в таблице 2. Необязательно использовать все, наставнику следует выбрать три-пять ключевых вопросов по своему усмотрению.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ

Умение предоставлять эффективную обратную связь — один из важнейших навыков наставника, это представление полной картины действий обучаемого в конкретной ситуации. Важными составляющими этого процесса также являются анализ эффективности его действий и обсуждение возможных способов ее повышения в будущем. Для наставника велика опасность раскритиковать обучаемого, именно поэтому существуют правила обратной связи. «Вася, ты неправильно сделал» — это не обратная связь, ведь обучаемый не знает, что именно он сделал неправильно, и что хотел бы видеть наставник.

Обратная связь — это методика бесконфликтной критики, направленной на то, чтобы собеседник сам захотел изменять свое поведение.

Выделяют три этапа обратной связи:

1. Описание ситуации, о которой предоставляется обратная связь.
2. Описание своего отношения к этой ситуации и ее последствий.
3. Пожелания по поводу дальнейших результатов действий собеседника в аналогичных ситуациях, способы повышения эффективности работы.

Принципы обратной связи

Можно выделить следующие принципы предоставления обратной связи.:

1. Сбалансированность, позитивная направленность.

Обучаемый должен почувствовать, что обратная связь помогает ему учиться. Если она будет слишком критичной, он может внутренне отвергнуть ее, если слишком хвалебной, то это может быть воспринято как опека, что тоже может вызывать отторжение.

Обратная связь должна сочетать в себе описание положительных моментов и «точек роста» для обучаемого. Соблюдения баланса состоит в том, чтобы сделать обратную связь приемлемой для обучаемого, воодушевить его на профессиональный и личностный рост.

2. Конкретность.

Обратная связь — это не дискуссия о том, сказал или не сказал обучаемый что-либо, сделал или не сделал. Наставник всегда должен обращаться к конкретному факту или действию. Избегайте обобщающих фраз типа «вы всегда...», «вы склонны...» и др.

Обратная связь касается того, что было сказано, сделано и как, но не почему. Догадки о чьих-то мотивах привносят атмосферу недоверия и враждебности в беседу. Пример конкретного отзыва: «Вы вчера провели исследование по методу ABC, а я просил по принципу градиента».

3. Направленность на поведение, безоценочность.

Предоставляя обратную связь, следует концентрировать внимание на поведении, а не на личности как таковой. Нам следует говорить о том, что люди делают, а не о том, что мы о них думаем. Таким образом, мы можем сказать кому-то, что он «говорил больше всех остальных во время собрания», вместо того чтобы сказать «ты излишне болтлив». Первая фраза оставляет место для изменений, в то время как вторая — просто оценка черты характера. Наличие оценки в высказывании снижает объем восприятия информации и вызывает со-

противление сказанному. После фразы «Маша, ты плохая помощница мне в этом проекте» человек может психологически «закрыться» и не воспринять, что именно было сделано не так. Нам нужно включить обучаемого в процесс, а не выключить его критикой.

4. Своевременность.

«Дорога ложка к обеду». Принцип положительного подкрепления — один из ключевых в обучении, и вовремя предоставить обратную связь — это лучшее, что может сделать наставник: «Сегодня ты сделал всю работу на отлично». Хуже всего, когда наставник вспоминает, что, например, сделанный Васей макет произвел на него впечатление, неделю спустя.

5. Активность

Лучше всего человек обучается, когда сам отвечает на поставленные вопросы. Дайте ему шанс исправить ошибки самостоятельно: «Как ты думаешь, на сколько ты сделал свою работу, на 100%? А что можно было бы здесь сделать по-другому? Есть какие-то варианты?»

КАК ОЦЕНИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

Чтобы определить эффективность системы наставничества и работу конкретных наставников, могут применяться опросы разных видов:

- целенаправленные — чтобы определить степень удовлетворенности системой наставничества, и в частности, работой наставников;
- более общие — с инкорпорированными вопросами о наставничестве, в том числе:
 - обзоры удовлетворенности и вовлеченности;
 - «оценка 360 градусов».

Довольно сложно объективно оценивать эффективность работы наставника. В числе формальных критериев можно выделить число встреч со стажером и насколько своевременно заполнялись оценочные формы. Вряд ли по формальным показателям можно судить о качестве обучения. Поэтому распространены и косвенные показатели оценки, в том числе:

- насколько успешно новый работник адаптировался в компании;
- насколько эффективно новый работник выполняет профессиональные обязанности;
- очевидный профессиональный рост, развитие работника и пр.

Но нельзя расценивать успехи подопечного как единственный критерий оценки. Ведь на многое влияют и качества, и мотивация самого стажера.

В заключении стоит еще раз отметить то, что метод наставничества сейчас, как и уже долгие годы, является одним из наиболее востребованных методов обучения и развития персонала, как в России, так и за рубежом. Даже в тех случаях, когда компания не может позволить себе подготовку полноценной программы наставничества, потенциальные наставники могут формировать их самостоятельно, неформальным путем. При должной поддержке руководства такой тип наставничества так же может давать высокий образовательный эффект при минимальных затратах.

Материал подготовлен ГАУ ВО «Мой бизнес» совместно с комитетом экономической политики и развития Волгоградской области в рамках реализации приоритетного проекта «Развитие наставничества в малом и среднем предпринимательстве на территории Волгоградской области» и реализации регионального проекта «Популяризация предпринимательства», обеспечивающий достижение целей и показателей национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» при поддержке Министерства экономического развития РФ.