

Наставничество как метод обучения персонала

Наставничество как метод обучения персонала — 5 шагов по внедрению менторинга в организации + 3 совета как организовать эффективную систему менторства (тьюторства) новых сотрудников

Что представляет собой наставничество как метод обучения персонала? В чем отличие менторства от тьюторства? Как внедрить менторинг новых сотрудников в организацию?

Mentoring – обучение действиям. **Менторинг** – это техника, которая позволяет передавать знания, умения и опыт в атмосфере поддержки, предполагая определенный вызов.

Содержание

1. Что такое наставничество новых сотрудников
2. Каким должен быть наставник — 5 основных критериев
 - Критерий 1. Наличие знаний и опыта работы
 - Критерий 2. Умение передавать знания
 - Критерий 3. Личное желание
 - Критерий 4. Влиятельность
 - Критерий 5. Ответственность и организованность
3. Как внедрить систему менторинга — 5 простых шагов для начинающих предпринимателей
 - Шаг 1. Разрабатываем Положение о наставничестве
 - Шаг 2. Проводим отбор наставников
 - Пример
 - Шаг 3. Закрепляем новых работников за наставниками
 - Шаг 4. Проводим контроль работы наставников
 - Шаг 5. Вознаграждаем наставников
4. Где пройти обучение по наставничеству — обзор ТОП-3 компаний
 - 1) ИПК
 - 2) Mirapolis
 - 3) Специалист
5. Как организовать эффективную систему наставничества — 3 практических совета
 - Совет 1. Регулярно мотивируйте наставников
 - Пример
 - Совет 2. Проводите обучение наставников
 - Совет 3. Используйте обратную связь с новым сотрудником
 - Пример

6. Заключение

Вопрос к читателям

1. Что такое наставничество новых сотрудников

Помните фильм «Афоня»? Там есть эпизод, когда мастер ЖЭКа Людмила Ивановна приводит на участок молодых ребят-стажеров и закрепляет их для обучения на рабочем месте за более опытными сотрудниками. «Наши слесаря научат вас практически тому, что вы изучали теоретически» — говорит она. Это как раз и есть наставничество.

А вот как звучит научное определение:

Наставничество — обучение практическим навыкам новичков прямо на рабочем месте опытным, авторитетным, высококвалифицированным сотрудником.

Задачи обучения:

- повышение качества подготовки сотрудников;
- ускорение адаптации новичков;
- развитие у новых сотрудников корпоративного духа;
- снижение текучести кадров;
- доведение профессионализма вновь поступивших в фирму специалистов до требуемого квалификационного уровня.

Наставничество как метод обучения персонала осуществляется по модели «*Расскажи — покажи- сделай*».

Эта модель содержит в себе 3 основных шага:

- Шаг 1 — «Расскажи». Наставник поэтапно объясняет обучаемому задание, основные его моменты и особенности. С помощью вопросов выясняет, насколько наставляемый понимает, что ему требуется делать.
- Шаг 2 — «Покажи». Наставник показывает, что и как нужно делать. Подробно поясняет весь алгоритм выполнения поручения.
- Шаг 3 — «Сделай». Подопечный выполняет задание. Наставник контролирует, выявляет ошибки, попутно поясняя их причины, просит переделать некачественные этапы.

Очень часто наставничество отождествляют с менторством и тьюторством. А действительно ли это одно и то же? Давайте разбираться!

Менторство сочетает в себе элементы коучинга и преподавательской деятельности. Ментор сначала излагает теоретические основы изучаемого процесса, затем поясняет изложенное на практическом примере, после чего дает задание своим ученикам и контролирует его исполнение.

Мы видим, что наставничество и менторство — схожие по своей сути понятия, но есть некоторые различия в процессе взаимодействия учителя со своими протеже. Кстати, протеже — это ученики менторов.

Тьютор — консультант, куратор, преподаватель, который помогает обучающемуся в его саморазвитии, освоении образовательной программы, повышении квалификации или переподготовке.

Сопровождать, помогать, быть рядом с тьютерантом на всем его образовательном пути — основная задача тьютора. Тьютерство особо развито в системе образования, особенно в его дистанционной форме.

Вот мы и разобрались в этих понятиях, таких близких, но в тоже время имеющих достаточно важные различия.

2. Каким должен быть наставник — 5 основных критериев

Многим кажется, что наставником может стать каждый. Однако на самом деле это не так. Им может стать лишь человек, отвечающий определенным критериям.

Вот о них я предлагаю сейчас поговорить.

Критерий 1. Наличие знаний и опыта работы

Наличие опыта и высокий профессионализм — основные условия, которые позволяют специалисту стать наставником.

Причем уровень знаний наставника должен значительно превосходить должностные компетенции его подопечных.

Критерий 2. Умение передавать знания

Учить и научить — это, как говорят в Одессе, две большие разницы. Вы, наверное, тоже встречались с такими наставниками (учителями), которые хорошо образованы, имеют огромный практический опыт, но передавать все это богатство своим ученикам совсем не умеют.

Быть подшефным у таких наставников — сущий ад! Ведь им кажется, что все предельно просто и понятно. Они искренне недоумевают, почему у учеников ничего не получается.

Поэтому наставниками в идеале должны становиться только люди, умеющие легко и доступно передавать свои знания и опыт новичкам.

Критерий 3. Личное желание

Всем известно, что любое дело спорится, если у исполнителя есть

желание этим заниматься.

Если наставничество сотрудником воспринимается как дополнительная нагрузка, тяжелое бремя, ничего хорошего из этого не получится.

Критерий 4. Влиятельность

Наставник должен быть способен оказывать влияние на всех участников процесса обучения. Для этого ему необходимо пользоваться авторитетом как у руководства, так и в коллективе.

Только тогда он получит кредит доверия от своих партнеров по коммуникации.

Критерий 5. Ответственность и организованность

Как сказал известный американский режиссер Том Маккарти: «Любое великое дело — вопрос организации. Не гениальности, не вдохновения или полета фантазии, не умения или хитрости, а организации».

Я с ним полностью согласна. Любое хорошее дело могут загубить неорганизованные, безответственные люди.

Поэтому так важно, чтобы наставник в полной мере отвечал этому критерию. Он должен нести ответственность не только за себя, но и за своего подопечного. Тогда процесс наставничества не будет пущен на самотек, а станет эффективным для обеих сторон.

3. Как внедрить систему менторинга — 5 простых шагов для начинающих предпринимателей

В этом разделе публикации я расскажу, как создать систему наставничества в компании.

Читайте пошаговое мини-руководство и применяйте полученные знания в процессе внедрения менторства в своей организации.

Шаг 1. Разрабатываем Положение о наставничестве

Основой любой системы наставничества служит локальный документ «Положение о наставничестве». Именно в нем определена цель и сформулированы задачи этого процесса, прописан алгоритм закрепления стажера за наставником, рассматривается наставничество как метод управления персоналом и т.п.

Примерная структуру этого документа в таблице
Структура «Положения о наставничестве»:

№	Наименование раздела	Краткое содержание
1	Общие положения	Дается определение наставничества, поясняется, кто может считаться стажером и т.п.
2	Цели и задачи наставничества	Определяются цели и формулируются задачи, т.е. даются ответы на вопросы: для чего? что нужно сделать?
3	Сроки наставничества	Устанавливаются сроки менторства, описываются условия его прекращения

№	Наименование раздела	Краткое содержание
4	Руководство наставничеством	Закрепляется конкретный куратор системы наставничества
5	Порядок назначения наставника	Формулируются критерии отбора наставника, и описывается алгоритм его закрепления за новичком
6	Права и обязанности наставника	Подробно излагаются основные права и обязанности учителя и ученика
7	Права и обязанности стажера	
8	Реализация наставничества	Описываются стадии процесса
9	Мотивация наставников	Описаны принятые способы материальной и нематериальной мотивации, необходимые условия для получения бонусов, премий, грамот, званий и пр.
10	Оценка результатов	Сформулирован оценочный алгоритм и критерии для определения эффективности наставничества

От того, насколько полно и неформально проработан этот документ, во многом зависит эффективность системы наставничества.

Шаг 2. Проводим отбор наставников

Выше я уже писала о требованиях, которым должен отвечать кандидат в наставники. Чтобы определить, подходит или нет специалист для этой цели, необходимо провести тщательный отбор.

Отбор, как правило, проводится по 2 направлениям:

- оценка профессиональных компетенций;
- личная беседа с кандидатом.

Процедура отбора и требования к подбору наставников закреплены в «Положение о наставничестве».

Шаг 3. Закрепляем новых работников за наставниками

Закрепление нового сотрудника за наставником производится на основании приказа руководителя (или кадровой службы) непосредственно в момент его трудоустройства. Наставник ознакамливается с приказом под роспись.

Стажер получает пакет документов, в который входят:

- индивидуальный план-график;
- бланк отзыва о наставнике;
- форма для оценки выполнения новичком индивидуального плана.

Шаг 4. Проводим контроль работы наставников

Контролировать и оценивать работу наставников достаточно сложно. Обычно это делается при помощи целого ряда прямых и косвенных показателей.

К прямым показателям относятся:

- выполнение индивидуального плана-графика по работе с новичком;
- количество встреч с подшефным;
- своевременность составления оценочных форм.

Косвенными показателями служат:

- качество выполнения должностных обязанностей стажером;
- скорость адаптации нового сотрудника в коллективе;
- очевидный профессиональный рост подопечного.

В целях контроля проводятся опросы обучаемых, которые позволяют определить уровень удовлетворенности наставничеством.

Шаг 5. Вознаграждаем наставников

Вознаграждение наставникам также предусматривается в Положении о наставничестве. Труд наставника оплачивают разными способами.

Например, ему полагается персональная надбавка в размере 10-15% от оклада при получении положительного конечного результата.

При неудовлетворительном результате (подопечный не прошел итоговую аттестацию) принимаются меры вплоть до решения о привлечении наставника к дисциплинарной ответственности.

По итогам года проводится конкурс на звание «Лучший наставник». Победитель получает грамоту и денежную премию. Формы и размеры вознаграждения наставников подбираются каждой компанией индивидуально, исходя из ее возможностей и принятой в организации системы мотивации.

4. Как организовать эффективную систему наставничества — 3 практических совета

О том, как сделать систему наставничества более эффективной, написано много статей, книг, обучающих материалов.

Я же предлагаю всего 3 небольших практических совета, которые основаны на личном многолетнем опыте наставничества в банковской сфере. По моему мнению, они служат теми 3 китами, на которых всё держится.

Совет 1. Регулярно мотивируйте наставников

От умения грамотно выстроить систему мотивации специалистов-наставников зависит эффективность всей системы наставничества.

Для этого применяется как материальная, так и нематериальная мотивация.

Виды материальной мотивации:

- премирование;
- бонус за успешное прохождение подшефным испытательного срока;
- зависимость дохода наставника от показателей труда наставляемого.

Нематериальная мотивация:

- конкурс на лучшего наставника;
- включение в кадровый резерв на руководящие позиции;
- публичное признание заслуг наставника;
- применение корпоративных наградных знаков.

Эксперты в области мотивации персонала рекомендуют основной упор делать именно на нематериальное стимулирование. Объясняют они это тем, что высококлассный специалист становится наставником не ради материальных благ, а по идейным соображениям, радея за интересы компании и ее коллектива.

Совет 2. Проводите обучение наставников

Бывает и так, что в один прекрасный момент подшефный «перерастает» своего учителя. Чтобы этого не происходило, необходимо на постоянной основе проводить обучение наставников.

Целесообразно применять различные формы обучения:

- первичное (при назначении специалиста наставником);
- периодическое (в процессе исполнения обязанностей наставника).

Обучение способствует повышению профквалификации наставника, развитию его организаторских способностей, умению делегировать полномочия, налаживать межличностные коммуникации и т.д.

Совет 3. Используйте обратную связь с новым сотрудником

Обратная связь — вещь важная и нужная в любом процессе. Наставничество не исключение. Организуйте обратную связь с новичками всеми доступными способами. Важно, чтобы подопечный мог высказывать свое мнение о наставнике, его методах обучения.

Наставник также должен всегда быть в курсе дел своего подопечного. Причем общение должно быть дружеским, располагающим. Назидательное, высокомерное отношение наставника к своему подшефному сводит на нет все благие намерения этого процесса.

Дружеский подход позволит выявлять проблемы и своевременно их корректировать.

Пример

Екатерина Козина пришла работать в банк сразу после окончания с отличием вуза. Она строила грандиозные планы, мечтала сделать быструю карьеру!

На рабочем месте ее закрепили за наставником Марией Васильевной — начальником операционного отдела — дамой средних лет, опытным и высокопрофессиональным специалистом.

То ли из-за своей загруженности работой, то ли еще почему, но общение Марии Васильевны с Катей сводилось лишь к назидательным нравоучениям и редким консультациям по рабочим моментам. И то лишь тогда, когда об этом просила сама Козина. Екатерина же боялась лишней раз обращаться к начальнице-наставнице.

Время шло. Энтузиазма у Кати поубавилась. Она чувствовала себя ненужной, ей часто не хватало дружеской и профессиональной поддержки. И хотя девушка очень хотела работать именно в этом банке, она все чаще стала задумываться о смене места работы.

При очередной оценке деятельности наставника управлением по персоналу банка были выявлены все вышеперечисленные проблемы.

Мария Васильевна для изменения сложившейся ситуации пересмотрела стиль общения с Екатериной, стала больше общаться с ней в неформальной обстановке, совместно обсуждая планы ее развития в банке, выясняя проблемы и оказывая всестороннюю помощь.

Благодаря своевременной корректировке обратной связи, эта история закончилась благополучно. Козина успешно прошла испытательный срок и аттестацию, став впоследствии отличным сотрудником.

6. Заключение

Наставничество как метод обучения персонала востребовано во многих российских компаниях. Такое обучение оказывает благоприятное влияние не только на стажера, но и на самого наставника, а также и всю организацию в целом.

Наставник получает положительный управленческий опыт, подопечный легче адаптируется в новом коллективе, а компания в итоге получает квалифицированные лояльные кадры и снижение их текучести.