

Наставничество как метод обучения персонала

Помощь молодым специалистам на новой работе

Наставничество на предприятии признано одним из лучших по эффективности и результативности методов, которые применяют для подготовки новых сотрудников.

Особенностью нынешней ситуации в мире бизнеса можно назвать серьезные сложности с подбором профессионального персонала. Найти готового специалиста, который сможет моментально приступить к работе, почти невозможно.

Наставничество, как метод обучения персонала, позволяет практически воспитывать кадры со специфическими знаниями и навыками, актуальными для конкретной компании.

Многие крупные предприятия переходят к такому способу формирования коллектива. Особенно важной данная методика становится в тех случаях, когда кадры предприятия – это молодые люди с минимальным опытом работы. Что представляет собой наставничество?

В зависимости от размера организации, а также от специфики и сложности хозяйственной деятельности руководитель может принимать на работу персонал с небольшим опытом или вовсе без такового.

В процессе обучения высококвалифицированный специалист (это и есть **наставник**) предоставляет новоприбывшему необходимую для работы информацию. Также в его обязанности входит отслеживание процесса усваивания этих знаний, формирования нужных навыков и в целом желания работать. По завершении обучения молодой специалист сдает аттестацию и может быть допущен к выполнению трудовых функций. Отличительными особенностями наставничества является то, **что весь процесс проходит непосредственно на рабочем месте, затрагивает реально возникающие ситуации и иллюстрирует весь трудовой**

процесс. То есть такое обучение содержит минимум теории, акцентируя внимание ученика на практической стороне деятельности.

Внутренняя и внешняя школа в компании Наиболее часто термин «наставничество» употребляют в связи с понятием «обучающаяся компания». Так называют организации и предприятия, которые с высокой скоростью и эффективностью отвечают на возникающие изменения в своей бизнес-сфере. Они создают новые технологии, изучают и овладевают умениями и знаниями, а также чрезвычайно быстро интегрируют новые разработки в производственный (торговый, консалтинговый или другой) процесс. Целью этих действия является преобразование основной деятельности для сохранения и повышения конкурентоспособности. Неотъемлемой составляющей этого процесса становится постоянное повышение квалификации и профессионализма персонала. Для результативного и качественного обучения работников применяют две системы: **Внешняя школа** предусматривает организацию своеобразного учебного центра на территории компании или вне ее стен. Здесь кадры предприятия, которые обучаются «с нуля» или повышают уровень своей квалификации, могут посетить тренинги, семинары или лекции, проводимые собственными тренерами компании или приглашенными специалистами. **Внутренняя школа** – это более индивидуальный способ обучения. Молодой специалист пользуется инструкциями, советами и рекомендациями более опытного работника на своем рабочем месте.

Преимуществом внутренней школы становится передача индивидуального опыта и наблюдений. Кто такой наставник, и каким он должен быть?

Наставничество, как метод обучения персонала, предполагает предварительную подготовку самого инструктора. Им может быть **выбран только тот руководитель, специалист или менеджер,**

который прошел отбор, был зачислен в группу наставников и отвечает ряду требований:

Стаж работы в данной организации не менее одного года. Опыт в выполнении своих профессиональных обязанностей не менее трех лет. Наличие личного желания стать наставником. Хорошие показатели в МВО. Когда на предприятии появляется нужда в подготовке новых работников, руководитель **выбирает кандидатуру и подписывает приказ о наставничестве.** В соответствии с этим документом позже выполняются **все действия по закреплению стажера за конкретным инструктором, начислению последнему вознаграждения и по зачислению нового сотрудника в штат после его успешного обучения.** Как происходит зачисление в группу наставников? Исходя из того, что работа с персоналом представляет собой **довольно сложный процесс, а ее результаты оказывают существенное влияние на продуктивность компании, к выбору и обучению наставников подходят с максимальной ответственностью.** Наряду со способностями и желанием сотрудника, претендующего на роль наставника, решение о включении в группу принимает специалист по работе с персоналом в согласии с непосредственным руководителем работника. Это происходит при изучении начальником заявки, поданной самим сотрудником в письменной или электронной форме (это зависит от того, как организован корпоративный портал). Кроме того, руководитель может самостоятельно выбрать и рекомендовать определенного работника, также кандидат в наставники имеет шанс быть зачисленным в группу по результатам ежегодной оценки персонала. Находясь в группе, наставники проходят обучающие курсы, направленные на систематизацию и гармонизацию процесса наставничества. Им излагают содержание, стиль и правильный порядок подачи учебного материала. За что наставников исключают из группы? Находясь в числе инструкторов, сотрудники должны выполнять возложенные на них обязанности на должном уровне, иначе их ждет исключение. Причинами для такого

радикального действия со стороны руководителей могут быть следующие факторы: Сотрудник не демонстрирует личный прогресс, его компетенция не развивается. Более 20% новых сотрудников компании, которых курировал данный наставник, не прошли программу адаптации. Специалист не способен качественно выполнять свои прямые должностные обязанности. Более 30% стажеров пожаловались на данного сотрудника в течение одного года.

Заинтересованность наставника Наставничество, как метод обучения персонала, накладывает на инструктора и стажера определенные обязанности, но также им предоставлена возможность использования ряда прав. Кроме реализации своих устремлений и способностей, специалисту, за которым закреплен ученик, выплачивают денежное вознаграждение. Однако чтобы получить эти деньги, наставник должен хорошо выполнить все свои функции и дождаться, когда процесс обучения персонала закончится и будет пройдена аттестация. Обычной практикой считается выплата вознаграждения через два месяца после того, как HR-специалист оценил знания нового сотрудника и одобрил его зачисление в штат. Такие меры вполне оправданы, ведь цели наставничества заключаются в передаче опыта и воспитании полезного для предприятия работника. Компания не заинтересована в потере денег из-за некомпетентности наставников, нерадивости, лени или небрежности учеников.

Значение правильной постановки целей

Одной из важнейших задач, которые в роли наставника выполняет высококвалифицированный специалист – это формирование в сознании и воображении стажера образа результата. От того, насколько доступно и понятно будет донесена цель, зависит реальность ее достижения для ученика. Кроме того, правильная формулировка способна вдохновить адаптируемого сотрудника к выполнению более сложных задач. Актуальность и адекватность поставленных целей можно оценить, соотнеся их со следующими

критериями: Конкретность. Измеримость. Достижимость. Значимость. Привязка к конкретному сроку. Конкретные цели

Для любого руководителя или наставника работа с персоналом, в первую очередь, базируется на принципе конкретности при формулировке заданий, обязанностей и требуемых результатов. При этом, наряду с конкретностью, цель ставят с позитивной позиции. Например, неправильной была бы просьба изготовить макет титульного листа без использования красного и черного цветов. В противовес этому - задание по изготовлению нескольких вариантов макета по шаблону, который хорошо знаком сотруднику, будет более правильным. Наставничество, как метод обучения персонала, должно базироваться на позитивных утверждениях без частицы «не». Доказано, что она не воспринимается подсознанием, поэтому существует серьезный риск получить на выходе именно тот результат, которого так хотелось избежать (макет в красном и черном цвете). **Вместо того чтобы говорить о том, как не нужно поступать, хороший наставник дает стажеру правильный и четкий курс.** Что значит понятие «измеримая цель»? Характеристикой правильно поставленной цели становится возможность ее количественного или качественного измерения. Для этого используют самые разные параметры и меры: штуки, листы, проценты, рубли, метры. **Примером неправильно сформулированного задания становится известный анекдот, соль которого в финальной фразе армейского прапорщика: «Копайте отсюда и до рассвета».** Адекватной целью можно назвать ежедневное совершение десяти холодных звонков или проведение переговоров с тремя людьми.

Достижимость цели: так ли это важно? **Формирование уверенности ученика в собственных силах и компетентности – это одна из функций, которую выполняет наставник. Наставничество не должно быть для опытных сотрудников способом самоутверждения за счет новичков. Именно поэтому,**

давая стажеру задание, хороший менеджер сопоставляет его **сложность с возможностями ученика**. Здесь нет места надежде на удачу или чудо. Особенность постановки адекватной цели в том, что она должна **мотивировать стажера на дальнейшую деятельность, а значит, быть сложнее, чем он привык**. Вместе с тем, чрезмерная **сложность пугает неуверенных обучаемых**. Лучшей характеристикой целей, которые попадают в «золотую середину» между сложными и простыми, будет словосочетание **«трудно, но выполнимо»**. Со временем, уровень сложности целей для стажера будет повышаться, ведь он получает новые знания и должен уметь их применять. Установка конечного срока выполнения задания Неопределенная формулировка при постановке целей выступает одним из главных факторов, провоцирующих срыв задания или его неудовлетворительное выполнение. Новая работа в первую очередь должна иметь срок выполнения, а также время сдачи или сверки промежуточных результатов. Крайне непрофессиональным ставится приблизительное определение срока сдачи, например, «к концу месяца» или «на будущей неделе». Гораздо понятнее и конкретнее звучит задача выполнения макета к 15 сентября.

Значимость цели

Новая работа становится для стажера вызовом, а не тягостной повинностью только в том случае, **когда она ему интересна**. Зная, что ему нужно мотивировать ученика, квалифицированный специалист-наставник сформулирует цель таким образом, чтобы она стала важной для самого исполнителя. В распоряжении наставника только нематериальная мотивация, ему недоступны денежные поощрения или взыскания со стажеров. Поэтому искусство хорошего менеджера заключается в том, чтобы прочно и надолго заинтересовать ученика в трудовом процессе. Пример неправильной постановки целей: «Мне нужно, чтобы ты сделал этот макет». Ученик не понимает, для чего ему делать это задание, он внутренне сопротивляется. Кардинально противоположный

эффект имеет просьба сделать этот макет и, в случае хорошего результата, о заслугах стажера узнает весь коллектив.

Обратная связь как инструмент наставничества

В процессе обучения роль инструктора заключается не только в том, чтобы механически **передать стажеру необходимую информацию, но также и в контроле ее правильного и полного усвоения.** Применяя методы обратной связи, менеджер может проанализировать уровень восприятия ученика, его ошибки, недочеты и заблуждения. Коррекция выполнения трудовой функции осуществляется **путем обсуждения и деликатного подсказывания правильного направления, то есть посредством конструктивной критики.** Любое замечание должно быть построено следующим образом: Наставник описывает ситуацию, которая является предметом обсуждения (задание, проект, поведение в коллективе, соблюдение корпоративной этики). Затем высказывает свое отношение к ней и ее последствиям. Менеджер озвучивает имеющиеся у него пожелания касательно будущих результатов действий ученика в таких же (аналогичных) обстоятельствах. Также он может предложить более простой вариант поведения для достижения максимальной эффективности рабочего процесса. В любом случае поведение наставника по отношению к адаптирующимся сотрудникам должно быть основано на тактичности, терпении и дипломатичности.