Приложение 4 к Программе целевой модели наставничества

# Концепция «Школы наставника»

### I. Схема обучения наставника и ведения цикла программы

1.1. «Школа наставника», как постоянно действующая коммуникативная площадка для взаимодействия наставников в МАОУ СОШ №14, создается с целью оказать им методическую и практическую помощь в осуществлении наставнической деятельности.

1.2. В процессе осуществления наставнической деятельности наставники сталкиваются с различными проблемами:

1.2.1. Управленческого характера:

* ошибки в планировании работы наставников с наставляемыми, и, как результат, - формальный подход к работе с ними со стороны части наставников;
* недостаточно проработанная система материальной и нематериальной мотивации наставников и наставляемых;
* слабое использование в управлении наставничеством проектного подхода;
* неэффективное управление коммуникациями между наставниками и наставляемыми.

1.2.2. Социально-психологического характера:

* пассивное взаимодействие наставляемого с наставником, в том числе – при выполнении его заданий;
* избегание ответственности наставляемыми при осуществлении мероприятий, предусмотренных Индивидуальным планом развития наставляемого;
* излишняя самоуверенность наставляемых, которая выливается в агрессивную реакцию во время взаимодействия с наставником;
* появление внутренней конкуренции, когда товарищеский долг начинает тяготить наставника;
* чувство обиды наставника на растущую независимость своего наставляемого;
* недовольство наставляемого тем, что наставник преждевременно снял свою опеку и др.

# II. Задачи «Школы наставника»:

2.1. Обеспечить эффективную обратную связь с наставниками, совместный поиск способов преодоления типичных трудностей, возникающих в ходе работы наставников.

2.2. Оказать методическую и практическую помощь наставникам в планировании их работы, обучении и воспитании лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

2.3. Изучить, обобщить и распространить положительный опыт работы наставников.

2.4. Координировать работу наставников, обеспечить их участие в развитии кадрового потенциала МАОУ СОШ №14.

2.5. Повысить роль и престиж наставников.

**III. Форматы работы «Школы наставников»**

3.1. Регулярные организационные встречи для осуществления обратной связи с наставниками и с наставляемыми, успешно прошедшими наставничество.

3.2. Проведение обучающих мероприятий, «воркшопов», «world-caffe» и др. по актуальным вопросам наставничества.

3.3. Организационные встречи на базе различных образовательных организаций или организаций–партнеров, достигших наилучших результатов в работе с наставляемыми лицами.

3.4. Презентации опыта внедрения наставничества на коммуникативных мероприятиях, организуемых в МАОУ СОШ №14(Педагогические чтения, конференции, отчетные мероприятия и др.) и за ее пределами - «круглые столы» по вопросам совершенствования института наставничества в системе образования.

3.5. Общественное обсуждение и экспертиза нормативных, инструктивных и методических документов, разработанных для сопровождения наставнической деятельности МАОУ СОШ №14и др.

# IV. Содержание мероприятий «Школы наставника»

4.1. Перечень вопросов, рассматриваемых на форматных мероприятиях

«Школы наставника», определяется, исходя из результатов проводимого мониторинга потребности в обучении наставников и организации обратной связи с ними, и нацелен на развитие дефицитных компетенций лиц, осуществляющих наставническую деятельность, в следующих областях:

* управление конфликтами;
* тайм-менеджмент;
* управление проектами;
* управление мотивацией наставляемых;
* документационное обеспечение наставнической деятельности;
* управление талантами;
* управление личным имиджем;
* управление стрессами;
* психологические аспекты осуществления наставнической деятельности;
* подготовка к аттестации педагогических кадров;
* направления развития и совершенствование технологий наставничества в системе образования;
* лучшие практики наставничества и др.

4.2. Встречи участников наставнической деятельности МАОУ СОШ №14проводится не реже, чем один раз в квартал.

**V. Ценности наставничества**

5.1.Наставничество – не решение всех проблем, стоящих перед вашим наставляемым и его/ее семьей. Суть наставничества заключается в создании и поддержании устойчивых человеческих взаимоотношений, в которых ребенок / подросток чувствует, что к нему относятся как к личности и что он имеет значение для общества. Помните, что вы должны являться позитивным примером для подражания, другом, советником, защитником вашего наставляемого.

Наставничество основывается на следующих ценностях:

### 5.1.1. Манифест наставника:

### наставник помогает наставляемому осознать свои сильные и слабые стороны и определить векторы развития;

### наставник является примером жизни, поведения и ценностей для наставляемого;

### наставнические отношения формируются в условиях доверия, взаимообогащения и открытого диалога;

### наставник ориентируется на близкие, достижимые для наставляемого цели, но обсуждает с ним долгосрочную перспективу и будущее

### наставник предлагает свою помощь в достижении целей и желаний наставляемого, и указывает на риски и противоречия;

### наставник не навязывает наставляемому собственное мнение и позицию, но стимулирует развитие у наставляемого своего индивидуального видения;

### наставник помогает наставляемому развить прикладные навыки, умения и компетенции;

### наставник по возможности оказывает наставляемому личностную и психологическую поддержку, мотивирует, подталкивает и ободряет его;

### наставник по согласованию с куратором может проводить дополнительные (в т.ч. выездные) мероприятия, направленные как на достижение цели наставнического взаимодействия, так и на укрепление взаимоотношений с наставляемым.

### наставник соблюдает обоюдные договоренности, не выходит за допустимые рамки субординации и не разглашает информацию, которую передает ему наставляемый;

### наставник может быть инициатором завершения программы, но перед этим обязан приложить все усилия по сохранению доброкачественных наставнических отношений.

5.1.2. Список исключений, информация о которых незамедлительно передается куратору программы:

* если наставляемый сообщит о том, что стал жертвой насилия (физического, сексуального, психологического);
* если наставляемый сообщит о том, что вовлечен в незаконную деятельность (распространение наркотиков, финансовые махинации);
* если наставляемый сообщит (или его поведение будет свидетельствовать) о потенциальной угрозе, способной нанести вред жизни и здоровью (суицидальные мысли, пагубная зависимость).

### 5.1.3. Кодекс наставника:

### не осуждаю, а предлагаю решение;

### не критикую, а изучаю ситуацию;

### не обвиняю, а поддерживаю;

### не решаю проблему сам, а помогаю решить ее наставляемому;

### не навязываю свое мнение, а работаю в диалоге;

### разделяю ответственность за наставляемого с куратором, родителями и организацией;

### не утверждаю, а советуюсь;

### не отрываюсь от практики;

### призывая наставляемого к дисциплине и ответственному отношению к себе, наставническому взаимодействию и программе, сам следую этому правилу;

### не разглашаю внутреннюю информацию.

### 5.1.4. Руководящие принципы наставника:

|  |  |
| --- | --- |
| Наставники слушают | Они поддерживают зрительный контакт и  посвящают наставляемым все свое внимание |
| Наставники рекомендуют | Помогают наставляемым найти направление в жизни, но не подталкивают их |
| Наставники рассказывают | Они дают представление о перспективах подростка, помогают определить цели и приоритеты |
| Наставники обучают | Рассказывают о жизни и собственной карьере |
| Наставники представляют свой опыт | Помогают наставляемым избежать ошибок и извлечь уроки из жизненных ситуаций |
| Наставники доступны | Они предоставляют ресурс, источник опыта и знаний, которому наставляемый доверяет и к которому может обратиться |
| Наставники критикуют, но конструктивно | При необходимости наставники указывают области, которые нуждаются в улучшении, всегда сосредоточив внимание на поведении наставляемого, но никогда не на его/ее характере |
| Наставники поддерживают | Независимо от того, насколько болезненный опыт имеет наставляемый, наставник продолжает поощрять его учиться и совершенствоваться |
| Наставники точны | Дают конкретные советы, «раскладывают по полочкам»: что было сделано хорошо, что может быть исправлено или улучшено, что достигнуто, какие преимущества есть у различных действий |
| Наставники неравнодушны | Наставник интересуется успехами наставляемого в школе, в планировании карьеры, в личном развитии |
| Наставники успешны | Не только успешны сами по себе, но и способствуют успехам других людей |
| Наставники вызывают восхищение | Они пользуются уважением в своих организациях и в обществе |

5.1.5. Качества успешных наставников:

* желание участвовать в программе по поддержке другого человека в течение длительного времени;
* искреннее желание быть частью жизни других людей, чтобы помочь им с трудными решениями, с саморазвитием и наблюдать, как они становятся лучше;
* уважение к личности, ее способностям и праву делать свой собственный выбор в жизни. Наставники не должны считать, что их способы решения проблем лучше или что участников программы нужно спасать. Наставники, руководствующиеся чувством уважения и достоинства в отношениях, способны завоевать доверие наставляемых и привилегию быть для них советниками;
* умение слушать и принимать различные точки зрения. Большинство людей может найти кого-то, кто будет давать советы или выражать свое мнение. Гораздо труднее найти кого-то, кто отодвинет собственные суждения на задний план и действительно выслушает. Наставники часто помогают, просто слушая, задавая продуманные вопросы и давая наставляемым возможность исследовать свои собственные мысли с минимальным вмешательством. Когда люди чувствуют, что их понимают и принимают, они более склонны просить совета и реагировать на хорошие идеи;
* умение сопереживать другому человеку. Эффективные наставники могут сопереживать людям, не испытывая при этом жалости к ним. Даже не имея того же жизненного опыта, они могут сопереживать чувствам и личным проблемам своих наставляемых;
* умение видеть решения и возможности, а также препятствия. Эффективные наставники способны балансировать между реалистичным восприятием реальных и серьезных проблем, с которыми сталкиваются их наставляемые, и оптимизмом при поиске реалистичных решений. Они способны упорядочить кажущиеся беспорядочными проблемы и указать разумные варианты действий;
* гибкость и открытость. Эффективные наставники признают, что отношения требуют времени для развития. Они готовы уделить время тому, чтобы узнать наставляемых, разобраться в важных для них вопросах (музыка, стиль, философия и т.д.) и даже измениться под влиянием отношений;
* гибкость мышления – быстро оценивает ситуацию и принимает необходимые решения, легко переключается с одного способа действий на другой;
* критичность мышления – не считает верной первую пришедшую в голову мысль, подвергает критическому рассмотрению предложения и суждения других, принимает необходимые решения, только взвесив все «за» и «против»;
* коммуникативные способности – говорит простым, понятным для подростка языком о сложных вещах, открыт и искренен при общении, умеет слушать и слышать собеседника;
* толерантность – терпим к мнениям, взглядам и поведению, отличным от собственных и даже неприемлемым для наставника;
* эмпатия – эмоционально отзывчив на переживание других, способен к сочувствию. Но чрезмерная эмоциональная отзывчивость может эксплуатироваться эгоистически воспитанными подростками, которые могут манипулировать этим для реализации собственных целей, противоречащих изначально обговоренным;
* рефлексивность – способен к осмыслению собственной деятельности;
* эмоциональная устойчивость – способен сохранять функциональную активность в условиях воздействия стресса как в результате адаптации к ним, так и в результате высокого уровня развития эмоционально-волевой саморегуляции.

**VI. Подготовка наставника к работе с наставляемым**

6.1. Наставническое взаимодействие в каждой паре (группе) проходит по пути, который невозможно детально определить заранее. Основой для работы становятся сугубо индивидуальные цели и задачи, которые участники ставят перед собой в самом начале взаимодействия. Тем не менее, для организации эффективной работы и исходя из ключевого принципа наставничества – «не навреди» – куратор должен провести предварительную подготовку наставника к деятельности, представив ему инструменты и общий сценарий встреч.

6.2. Задача 1. Оценка личностных ресурсов для составления резюме наставника.

На этапе первых организационных встреч наставников и куратора программы необходимо предоставить наставникам шаблоны и ресурсы для составления резюме. Резюме, включающие достижения и навыки наставника, впоследствии могут быть использованы как для вынесения решения об участии наставника в программе, так и для соединения пар, выстраивания работы пары внутри программы.

Этап 1.1. Опыт личностный, профессиональный, жизненный.

Куратор предлагает наставнику кратко рассказать свою историю. Это не обязательно должны быть жесткие рамки «родился – окончил вуз – поступил на работу», важно предложить участникам свободный выбор формы рассказа о себе.

Этап 1.2. Мои сильные и слабые стороны.

Куратор предлагает аудитории заполнить таблицы «Мои сильные стороны» и «Мои слабые стороны» самостоятельно, либо проводит устную работу лично или с группой. В каждой таблице необходимо указать не менее 5 пунктов.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Моя сильная сторона | Что я чувствую, используя этот навык/качество/знание? | Что я получаю, используя этот навык/качество/знание? |
|  |  |  |
|  |  |  |
| Моя  слабая  сторона | Что я чувствую, сталкиваясь с ситуацией, где задействована моя слабая сторона? | Чего можно было бы достичь, улучшив (если возможно) это  качество/умение/свойство до иного, позитивного, уровня? |
|  |  |  |

Этап 1.3 Мои достижения.

Наставнику важно уметь замечать и позитивно отмечать даже незначительные достижения наставляемого. На этапе подготовки куратору необходимо развить это свойство в наставнике на его собственном примере. Наставнику предлагается заполнить таблицу из 25 достижений, и включить в них не только общепризнанные (карьера/ дипломы), но и личностные. Выделить 10-15 минут на рефлексию, проговорить выбор достижений, их значимость для наставника.

Таблицу можно как заполнить самостоятельно, так и провести общую устную работу с группой.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мои  достижения | Какие качества помогли  мне? | Что я почувствовал в  этот момент? |
|  |  |  |

Этап 1.4. Мои недостатки.

Работа над собой, которая является основным предполагаемым процессом наставнических отношений, невозможна без оценки собственных недостатков и умения превратить их в достоинства. На этапе подготовки куратор предлагает наставнику заполнить таблицу ниже (минимум 5 пунктов), а также обязательно предлагает в дальнейшем проводить подобную работу с наставляемым.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мой недостаток | Какие в нем есть плюсы?  Есть ли у меня положительный опыт, связанный с этим недостатком? | Как и в каких ситуациях этот недостаток может быть применен в позитивном ключе, с пользой? |
|  |  |  |
|  |  |  |

Этап 1.5. Моя мотивация.

Мотивация быть наставником – один из ключевых вопросов отборочного и подготовительного этапов. Несмотря на то, что наставническая работа предполагает взаимное обогащение участников, обогащение как цель не может быть принята за главенствующую мотивацию, будучи токсичной для доверительных отношений. Куратору необходимо внимательно рассмотреть ответы наставников, а также подтолкнуть их к рассуждению на эту тему. В том числе используя вопрос «Чему я могу научиться в работе с подростком/наставляемым?». Подтолкнуть к ответу можно используя следующие положения:

* хочу быть полезным;
* хочу, чтобы кто-то не совершал мои ошибки. ;
* хочу, чтобы мой авторитет признавали;
* хочу научиться общаться с молодым поколением;
* хочу развить свое мышление, общаясь с подростками.

Этап 1.6. Мои умения (Hard и soft skills).

Полезность наставника – это ресурсы его навыков и умений, включающие

прикладные механизмы (что важно в случае наставничества на предприятии), так и гибкие навыки (умение слушать, эмпатия, планирование и т.д), необходимость развития которых есть в любой форме и ролевой модели наставничества.

Предложите наставнику заполнить следующую таблицу, раскладывая знания и умения на 4 категории (не менее трех навыков в каждой).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сфера умений | Что я знаю из этой сферы? | Что я умею делать? |
| Отношения |  |  |
| Карьера |  |  |
| Финансы |  |  |
| Саморазвитие |  |  |
| Увлечения/ Развлечения |  |  |

Этап 1.7. Закрепление.

Все предыдущие этапы, разобранные куратором с наставником/группой наставников, должны быть финализированы через рефлексию. Каждый наставник получает пустой лист бумаги, на котором должен по возможности креативно, но понятно и осознанно записать, чем он может быть полезен наставляемому. Каждый пункт выделяется в отдельную замкнутую фигуру (минимум 5 пунктов).

*Примеры*

Научу договариваться.

Я умею договариваться с людьми, терпеливо настаивать на своем, строить успешные коммуникации даже с самыми упрямыми. Могу научить подростка справляться с желанием нагрубить, искать подходы к сложным собеседникам. Это поможет ему и в карьере, и в жизни, и в образовании. Я так экзамены пару раз сдавал!

Со мной он научится планировать время.

Могу четко распланировать день, неделю и год так, чтобы осталось время и на работу, и на себя с семьей. Важно будет показать подростку, что нельзя жертвовать здоровьем и друзьями, отдавая все работе. Будем с ним учиться ставить цели, определять, сколько на них нужно времени, секреты тайм-менеджмента расскажу на примерах.

6.3. Задача 2. Способность и умение делиться опытом/знаниями/умениями.

Помимо определения своих сильных и слабых сторон (в будущем – основы работы с наставляемым) наставнику необходимы умения, принципы и инструменты, которые позволят ему эффективно передать собственный опыт. Куратору на начальном этапе обучения наставника нужно проверить, обладает ли наставник способностью к этой передаче. Определить данную способность можно сравнивая модель поведения наставника с кодексом и манифестом (см. Манифест наставника), а также используя ролевые игры, активирующие необходимость проявить:

* активное слушание;
* отсутствие авторитарного подхода;
* организованность и грамотное целеполагание;
* структурность речи;
* ответственность и оперативность;
* позитивный взгляд на вещи и активность.

Этап 2.1. Вопросы и ответы.

Куратор может задать наставнику/группе наставников следующие вопросы, после оценив ответы по шкалам:

* вовлеченность (где 1 – не желает встать на место наставляемого, 5 – проявляет полную эмпатию);
* ответственность (где 1 – не оценивает последствие своих слов, 5 – аккуратно все взвешивает);
* авторитарность (где 1 – максимально уверен в единственной верности своей точки зрения, 5 – открыт к диалогу и обсуждению);
* уместная настойчивость (где 1 – переходит от роли наставника к роли приятеля, не держит границы, 5 – контролирует ситуацию, проявляя уважении и субординацию).

Наставник может быть рекомендован к работе без подключения дополнительных образовательных ресурсов к процессу, если набирает не менее 14 баллов.

Сами вопросы для проверки являются классическими ситуациями, возникающими в работе с подростками/студентами, и их предварительное обсуждение на этапе обучения будет максимально полезным.

Блок общения:

* Если наставляемый не прав, но не хочет этого признать, как его убедить?
* Если наставляемый не хочет отвечать, развивать определенную тему, как мне его разговорить? Нужно ли это сделать?
* Если наставляемый чем-то расстроен, стоит ли мне его утешать? Каким образом?
* Если наставляемый негативно о ком-то отзывается (родители, учителя, коллеги, друзья), что я буду делать?
* Если в процессе работы над совместным проектом у наставляемого ничего не получается, как я сообщу ему об этом?
* Если наставляемый нивелирует мой опыт, как я поступлю, чтобы доказать ему свой авторитет? Буду ли я это делать?

Блок организации:

* Если я опаздываю на встречу, как мне об этом сообщить?
* Если наставляемый саботирует встречи и нашу работу, что я буду делать?
* Если наши встречи не приводят ни к каким результатам, что необходимо предпринять?
* Сразу ли обратиться к куратору или сначала обсудить все с наставляемым?
* Если наставляемый сообщит мне о чем-то противозаконном, что я буду делать?
* Если наставляемый хочет посетить какое-то мероприятие, как я его организую? Кому сообщу о нем?

Этап 2.2. Ролевые ситуации.

Куратор программы может разделить группу наставляемых на пары и предложить им проиграть некоторые ролевые ситуации, а после поменяться местами, чтобы понять свои самоощущения, заранее подобрать возможные аргументы для диалогов, отрефлексировать ситуации.

### Ситуация 1.

Наставляемая Оля слишком эмоционально относится к неудачам в школе, будучи патологической отличницей, и при обсуждении последних результатов контрольной работы начинает плакать и не хочет ничего обсуждать. Что вы будете делать? Как предложите решить проблему?

### Ситуация 2.

Наставляемый Степан уже в третий раз пропускает встречи с наставником, каждый раз присылая сообщения в Вконтакте, что его не отпускают с подработки в назначенное время. Что вы будете делать? Как решите проблему? Будете ли ее решать?

### Ситуация 3.

Наставляемая Вероника, студентка старших классов, сообщает, что ее бесит классная руководительница, которая «полная дура, любит только тех, кто подлизывается». Как вы будете реагировать на негатив? Сообщите ли классному руководителю?

### Ситуация 4.

Наставляемый Артем при выполнении работы на вашем предприятии/в офисе предложил начальству новый подход, не обсудив его с вами. Что вы будете делать? Как выясните, зачем он это сделал?

### VII. Знакомство наставника с алгоритмом работы

7.1. Этап 1. Знакомство наставника и наставляемого .

Участники: куратор, наставник, наставляемый.

Роль куратора: организация, наблюдение, представление участников.

Время: 30-40 минут.

7.1.2. Представление наставника.

Используя уже отрефлексированную информацию о себе и своих сильных/слабых сторонах (см. Задача 1. Оценка личностных ресурсов для составления резюме наставника), наставник рассказывает наставляемому о себе. Обязательные пункты:

* Кто я, чем занимаюсь?
* Почему я хочу быть наставником?
* Мой опыт;
* Чем я могу и хочу поделиться с наставляемым?
* Что мне важно увидеть в наставляемом?

7.1.3. Представление наставляемого.

Наставляемый не обязан «понравиться» наставнику, его задача – рассказать о себе, своих проблемах и целях на текущий момент, если они сформированы, дать понять куратору и наставнику в каком направлении необходимо вести работу в будущем. Обязательные пункты:

* Кто я, чем занимаюсь?
* Почему мне хочется принять участие в программе?
* Над какими вопросами/проблемами я хотел бы поработать?
* Что мне важно увидеть в наставнике?

7.1.4. Взаимный интерес.

Куратор наблюдает за общением наставника и наставляемого, определяет, насколько два конкретных человека готовы работать друг с другом, есть ли у них точки пересечения (включая темперамент, схожие сферы деятельности, интересы и т.д). Необходимо, чтобы в той или иной форме участники проговорили, что они готовы работать друг с другом.

7.1.5. Описание правил взаимодействия.

Куратор представляет участникам манифест и кодекс наставника, описывает сроки программы (если известны заранее), важность ответственного и включенного в процесс общения, основанного на доверии. Отдельно проговариваются темы:

* конфиденциальности взаимодействия (и исключений);
* необходимости честной и открытой коммуникации;
* личных границ взаимодействия;
* обмена контактами.

7.1.6. Результаты этапа: наставник и наставляемый готовы к дальнейшему взаимодействию, между ними возникло понимание, они готовы поставить (и ставят) цель на первую встречу, назначают ее время.

7.2. Этап 2. Первая рабочая встреча .

Участники: наставник, наставляемый.

Роль куратора: после встречи зафиксировать ее результаты, подтолкнуть к развитию отношений.

Время: по желанию участников, до часа.

7.2.1. Решение конкретной задачи.

Наставник, исходя из первой встречи, предлагает наставляемому решить одну небольшую, но конкретную и прикладную задачу, чтобы продемонстрировать возможный формат работы. Это может быть беседа, ролевая игра, дискуссия, педагогическая игра, совместное решение прикладной задачи/теста. Совместное посещение мероприятия, работу над проектом, просмотр фильма и т.д. для первой встречи лучше не использовать.

7.2.2. Рефлексия.

По окончании встречи, наставник и наставляемый представляют краткие результаты куратору (возможно заполнение дневника). Эти результаты и ответы помогут обоим участникам понять, в каком направлении им лучше двигаться, какой формат является комфортным, отрефлексировать свои отношения. Обязательные пункты:

* Что получилось?
* Что понравилось?
* Благодаря чему стало возможно достичь результата?
* Что в следующий раз можно будет сделать по-другому?

7.2.3. Результаты этапа: наставник и наставляемый понимают, чем могут быть полезны друг другу, подходят по стилю общения и темпераменту, начинают выстраивать доверительные отношения, получают первый результат/успех, готовы к созданию долгосрочного плана.

7.3. Этап 3. Составление плана работы.

Участники: наставник, наставляемый, куратор.

Роль куратора: представить наставнику и наставляемому структуру плана работы, еще раз обговорить организационные вопросы, определить примерное количество встреч, проконтролировать понимание участниками важности следования плану реализации поставленной цели.

Время: 1-1,5 часа.

7.3.1. Желания и ресурсы.

Вместе с куратором тандем/группа обсуждают и по итогам обсуждения формулируют цели на ближайший период работы (минимум месяц). Куратор может предложить участникам программы нижеследующую структуру, которая облегчит процесс перевода «мечты» наставляемого в конкретную цель, результаты достижения которой могут быть измерены и оценены.

Для начала наставляемый отвечает на вопрос «Что я хочу, чтобы у меня было?» и на листе бумаги или устно перечисляет 5 достижений/ощущений/предметов.

После того, как определены 5 ключевых направлений, заполняется таблица

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Какие ресурсы у меня есть, чтобы это получить? | Каких ресурсов мне не хватает, чтобы достичь цели и получить  желаемое? | Как измерить результат реализации цели? Как я пойму, что  достиг ее? | Сколько мне нужно времени, чтобы это получить? |
| Желание |  |  |  |  |

7.3.2. Цели и результаты.

После того, как наставник и наставляемый определили, с какими желаниями и, соответственно, целями, они будут работать на первом отрезке времени, куратор предлагает участникам создать карту будущей работы. Эту карту можно в будущем оцифровать и перенести в личный кабинет, чтобы иметь возможность сверяться с ней, оценивая каждую отдельную встречу.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Цель № 1:** | | | | |
| Желаемый | Конкретные | Сроки | Показатель эффективности (по | Отметки |
| результат (как | действия и шаги, |  | каким результатам конкретной | о |
| вы видите | направленные на |  | деятельности можно будет | выполнении |
| конечную | получение |  | оценить, что вы движетесь к |  |
| реализацию | максимального |  | поставленной цели) |  |
| цели?) | результата |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

На этом же этапе наставник и наставляемый при помощи куратора определяют, сколько встреч и в каком формате им может понадобиться, чтобы достичь цели. Куратор напоминает, что после каждой встречи в таблицу или в дневник желательно будет заносить результаты, свидетельствующие (или нет) о движении к цели. Эти результаты в дальнейшем будут использоваться для своевременной корректировки плана работы и для финального представления результатов работы тандема/команды, а также награждения самого наставника (см. Мотивация наставника).

7.3.3. Результаты этапа:определены ключевые договоренности между участниками наставнической программы, поставлены цели и определены сроки взаимодействия, создан примерный план встреч.

7.4. Этап 4. Встречи наставника и наставляемого

Участники: наставник, наставляемый (куратор – при необходимости)

Роль куратора: организаторская функция, проверка своевременного заполнения форм обратной связи, консультирование наставника при возникновении вопросов.

Время: одна встреча – от 1 часа, длительность всех встреч – в зависимости от формы и индивидуальной ситуации, минимум 3 месяца.

Куратор может представить наставнику универсальную структуру встреч. Следует учитывать, что встречи могут проходить в образовательном учреждении, на предприятии/в офисе наставника, так и на стороне; могут быть оформлены в виде диалога или обсуждения, а могут как практическая работа над проектом. В этом случае наставник самостоятельно формирует структуру и план действий, но, тем не менее, обращается к общей модели: рефлексия + работа + рефлексия.

Любая встреча не может длиться менее часа, если проходит очно. Дистанционная работа в формате переписки в социальных сетях/ созвонов не регламентируется (результаты все равно фиксируются).

Первые 10 минут встречи посвящены обсуждению изменений, произошедших с момента последней встречи. Подростку будет проще раскрыться и настроиться на работу, если он будет говорить о чем-то понятном и знакомом, а наставник поймет, в каком настроении его наставляемый и чему в этот раз можно будет посвятить работу.

Следующие 40 минут посвящены непосредственной работе: это может быть беседа, разбор кейса, посещение мероприятия, работа над проектом, любая иная деятельность.

Последние 10 минут отводятся на обсуждение и рефлексию, необходимо резюмировать встречу. Наставляемый и наставник могут ответить на следующие вопросы (и при желании занесли их в дневник):

* Приблизились ли мы сегодня к цели?
* Что сегодня получилось хорошо?
* Что стоит изменить в следующий раз?
* как я сейчас себя чувствую?
* Что нужно сделать к следующей встрече?

Встречи проводятся не реже одного раза в две недели. Оптимальная частота – два раза в неделю, если речь идет о формах «учитель-учитель», «ученик-ученик». Для остальных форм, связанных с необходимостью согласовать график встреч с рабочим расписанием наставника, время и сроки устанавливаются по соглашению сторон и при информировании куратора.

7.4.1. Результаты этапа: цели, поставленные в начале взаимодействия, достигнуты.

7.5. Этап 5. Итоговая встреча.

Участники: наставник, наставляемый, куратор

Роль куратора: организовать встречу, провести анализ результатов, отрефлексировать с участниками их работу в программе наставничества, собрать обратную связь (общую и индивидуальную), собрать информацию о проведенных активностях и достижениях для подсчета баллов (используются для рейтинга наставников и команда), принять решение совместно с участниками о продолжении взаимодействия в рамках нового цикла или его завершении.

Время: 1,5 часа.

Куратор уточняет у участников примерный срок завершения работы по достижению поставленных целей, совместно выбирается удобная дата для встречи и подведения итогов.

Среди вопросов, ответы на которые должны быть зафиксированы для создания полной картины результатов работы, должны быть следующие:

* Что самого ценного было в вашем взаимодействии?
* Каких результатов вы достигли?
* Чему вы научились друг у друга?
* Оцените по десятибалльной шкале, насколько вы приблизились к цели – как вы изменились?
* Что вы поняли про себя в процессе общения?
* Чем запомнилось взаимодействие?
* Есть ли необходимость продолжать работу вместе?
* Хотели бы вы стать наставником/продолжить работу в роли наставника?

По окончании встречи куратор собирает заполненные участниками в свободной или типовой форме анкеты и поздравляет с завершением первого цикла программы.

Также куратор сообщает место и время проведения финального мероприятия для награждения лучших команд и наставников и просит тандем или команду подготовить презентацию своей работы, а также материал для кейса, который будет опубликован на сайте организации и включен, по возможности, в базу успешных наставнических практик.

7.5.1. Результаты этапа:тандем/группа достигли необходимого результата, отношения были завершены качественным образом и отрефлексированы, участники испытывают к друг другу благодарность, планируется (или нет) продолжение отношений, участники поняли и увидели ценность ресурса наставничества и вошли в базу потенциальных наставников, собраны достижения группы и наставника, начата подготовка к оформлению кейса и базы практик.

Памятка наставникам (руководителям стажировки)

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, целеустремлённость, отзывчивость, терпение, чувство такта, владение приёмами 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 во время 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 данным работы 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 навести на мысль, 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.

«Сбор урожая»: Концентрируется наставник для налаживания обратной связи с обучаемым. Чтобы понимать – что изучено за время обучения, какие выводы были сделаны.

# Методы:

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.

1. **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.

1. **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, отличным результатам «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.

# Групповые методы наставничества

**1. Обучение в малых группах**. Наставник утром высылает вопросы стажерам – «На какие возражения вам нужны ответы?», «Какие типичные ситуации в работе приводят к основным сложностям?».

Главной задачей стажеров в таком случае становится сбор информации и отправка полученных сведений наставнику. На сбор информации обычно даются 3 дня. Далее они собираются вместе, чтобы наставник рассмотрел заданные вопросы.

1. Собирается группа из трех-четырех человек, подбираются **кейсовые задания**. При обучении лучше демонстрировать успешное решение кейсов, чтобы они копировали лучшие методики.

Техники наставничества могут быть использованы наставниками в необходимой комбинации, в соответствии с ситуациями и личностью обучаемых сотрудников. В таких ситуациях рекомендуется искать «моменты для обучения» для того, что бы «расширить или реализовать потенциальные возможности обучаемых сотрудников». При этом необходимо учитывать то, что личное доверие к наставнику так же важны в обучении, как и его профессиональные навыки.

**В современной российской практике основной техникой обучения в наставничестве является модель «Расскажи – Покажи – Сделай»**. Данная техника относится к формальным, поскольку наставник заранее формулирует цель обучения, формирует перечень знаний, умений и навыков, которыми стажер должен обладать по окончанию периода наставничества.

На первом этапе (расскажи) наставник объясняет задание обучаемому сотруднику, предварительно распределив его по шагам. Большие задания разбиваются на несколько частей и проводятся отдельными сессиями. Наставник задает вопросы сотруднику, чтобы удостовериться, что он усвоил информацию. Сотрудник своими словами пересказывает содержание задания.

На втором этапе (покажи) наставник показывает, как нужно выполнять задание, по ходу процесса давая комментарии о том, как и какой из

элементов он выполняет. В заключении наставник проверяет, все ли из проделанной работы было ясно обучаемому сотруднику, и, при необходимости, проводит повторное объяснение.

На третьем этапе (сделай) сотрудник выполняет задания самостоятельно. Наставник может попросить сотрудника сделать тот или иной шаг заново, если он не удовлетворен качеством выполнения работы. По окончании наставник дает обратную связь сотруднику и проговаривает с ним то, по каким критериям будут оцениваться полученные в обучении результаты.

# 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 дискомфортности 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 (S)

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 (M)

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 (A)

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.

# Значимая (R)

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.

**Цель, соотносимая с конкретным сроком (T)**

Неправильно: «Сделай макет, ну, давай к концу месяца». Правильно: «Сделай макет к 20 августа».

**Правило.** Соотносите цель с критериями SMART.

1. «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.

# Таблица 1. Преимущества и ограничения методов наставничества

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Метод** | **Преимущества** | **Ограничения** |
| **Инструктаж** *—* четкие указания, предоставление алгоритма действий. Используется в стандартных ситуациях и при форс-мажоре, когда медлить нельзя | Четкость, ясность инструкций;  предсказуемость результата;  быстрота передачи информации;  возможность легко проверить по пунктам, как  понял задачу обучаемый | Давление на обучаемого;  низкая мотивация обучаемого, т.к. его мнения не спрашивают;  невозможность для обучаемого правильно действовать в  нестандартных ситуациях; необходимость составлять алгоритм на каждую ситуацию;  вероятность того, что в случае неудачи обучаемый переложит ответственность на наставника |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Объяснение** | — | Обоснования каждого | Увеличение времени, |
| обоснование | каждого | шага, повышение | проведенного наставником |
| шага алгоритма | | осознанности | с обучаемым; |
|  | | деятельности; | вероятность того, что |
|  | | повышение мотивации | обучаемый может уйти от |
|  | | обучаемого; | темы, задавать лишние |
|  | | разделение | вопросы; |
|  | | ответственности между | проявление нетерпения |
|  | | Наставником и | обучаемым с завышенной |
|  | | обучаемым | самооценкой; |
|  | |  | возможность того, что |
|  | |  | обучаемый будет |
|  | |  | оспаривать мнение |
|  | |  | наставника |
| **Развитие** — «высший | | Повышение мотивации | Увеличение времени |
| пилотаж». Наставник не | | благодаря осознанию | работы наставника; |
| дает готовых | ответов, | равноправности | вероятность |
| он только подталкивает | | общения; | возникновения стресса из- |
| к решению | задач, | понимание обучаемым | за ответственности, испуга |
| предлагает обучаемому | | смысла выполняемых | у обучаемого; |
| самому додуматься до | | операций; | возможный отказ |
| него. | | более высокое качество | обучаемого от решения |
| Обучаемый | должен | обучения; | задач в случае неудачи, |
| иметь высокий уровень | | большая вероятность | переход на уровень |
| развития и достаточную | | появления новых | инструктажа; |
| мотивацию | | способов действий, | повышение |
|  | | новых решений; | ответственности и риска |
|  | | лучшее | для наставника |
|  | | взаимопонимание |  |
|  | | обучаемого и |  |
|  | | наставника в |  |
|  | | дальнейшем |  |

**Ошибка.** Опасно заблуждаться, думая, что если с одним обучаемым был эффективен один прием, то он будет эффективен и с другим.

**Правило.** Стиль общения с обучаемым наставник определяет индивидуально. Профессиональная позиция наставника зависит от уровня обучаемого и ситуации.

# 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.

**Таблица 2. Развивающие вопросы**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Этап** | **Пример вопроса** | **Польза вопроса** |
| 1. Осознание ситуации и имеющихся ресурсов | От кого и чего зависит на данный момент развитие событий?  На что именно, как и в какой степени влияете лично вы? | Позволяет обучаемому осознать личную ответственность.  Обозначить зоны своей компетентности. |
| 2. Осознание возможностей и препятствий | Что вы можете сделать, и какие возможны препятствия?  Какие условия были бы идеальны для достижения цели?  Как вы можете повлиять на появление благоприятных и нейтрализацию неблагоприятных условий? | Психологическая подготовка к  препятствиям.  Обучаемый заранее готовится к тому, как будет справляться с трудностями, если таковые возникнут |
| 3. Разработка плана действий | Что когда, кому и в какой последовательности следует делать для реализации намеченного?  Для достижения цели: что нужно делать обязательно, что желательно, а без чего можно обойтись?  Кто будет отвечать за каждый этап?  Когда должны быть реализованы действия на каждом этапе?  Какие дополнительные средства и помощь понадобятся на каждом этапе?  Что будет свидетельствовать о возможности продвижения на следующий этап? | Обучаемый учится отделять значимые критерии от незначимых.  Планировать работу и время. Самостоятельно определять уровень своего мастерства (т.е. понимать, сколько времени  ему понадобится для завершения работы).  Работать в команде |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 4. Окончательная | Что еще требует | Обучаемый учится |
| проработка | дополнительного | творческому подходу к |
|  | уточнения? | решению любой задачи |
|  | Какие существуют |  |
|  | варианты? |  |
|  | В чем могут состоять |  |
|  | принципиально отличные |  |
|  | подходы к задаче? |  |

**Ошибка.** Поставив задачу, наставник забывает проверить, насколько понял ее обучаемый и достаточно ли у него ресурсов для ее решения.

**Правило.** Используйте как минимум три развивающих вопроса после постановки задачи. Узнайте, каким образом обучаемый собирается ее решать.

# 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.

# 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.

# 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 АВС, а я просил по принципу градиента».

# 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 сопротивление 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?»

# Таблица 3. Примеры высказываний

|  |  |
| --- | --- |
| Обратная связь (позволяет улучшить работу, понять, что получилось, а над чем нужно потрудиться) | «Ты очень концептуально, в соответствии с фирменным стилем выполнил макет, надпись смотрится гармонично, в следующий раз придерживайся такого же стиля. Молодец!»  «Отчет написан по плану, как мы и обсуждали. Учтены все три важных критерия, а вот над четвертым критерием нужно поработать. Согласен со мной?»  «Мы с тобой пришли к выводу, что с покупателем нужно разговаривать вежливо. Скажи, как ты думаешь, насколько вежливо ты говорил с человеком в шляпе?» |
| Похвала (обучаемый не понимает, что именно было сделано хорошо, что у него уже получается) | «Молодец!»  «Отлично» |
| Критика (обучаемый не знает, какие ошибки он совершил, над чем именно ему работать) | «Ерунда получилась!»  «Ну кто так делает?» |
| Отсутствие обратной связи (обучаемый остается в неведении относительно того, как и в каком направлении, ему развиваться дальше) | «Ага…»  «Нормально…»  «Так, вижу… |

**Ошибка.** В лучшем случае наставник не дает обратной связи обучаемому, в худшем критикует его.

**Правило.** Прежде чем высказать свое отношение к результатам деятельности обучаемого, вспомните принципы обратной связи. Критикуя, мы заставляем человека либо защищаться, проявляя агрессию, либо оправдываться, либо испытывать чувство вины. Ни к каким конструктивным действиям критика не приводит.

Принцип обратной связи — это универсальный инструмент развития. HR-менеджер также может взять его на вооружение. Таким образом, можно давать обратную связь и наставнику. Все мы в жизни являемся наставниками друг для друга, и все вышеперечисленные приемы работают в любой ситуации обучения и развития.

# 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.

# Рекомендуемые к прочтению книги о наставничестве:

1. Багракова А. Я. Наставничество в организации // Управление развитием персонала. 2008. N 4. С. 296 - 311.
2. Смирнова Л. В. Наставничество как важная составляющая системы профессионального обучения. Боевое искусство & трансляция корпоративной идеологии // Корпоративные университеты. 2008. № 15.
3. Чеглакова Л. М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология. 2011. Т. 12. № 2.
4. Шапошникова И. В. Наставничество в системе обучения и развития компании // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2009. N 1.
5. Морозова Е. Н. Тренинг развития ресурсов руководителя.
6. Горшкова Е. Г., Бухаркова О. В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса.
7. Джон Максвелл. Наставничество 101.

