

Содержание:

image not found or type unknown



Введение

Наставничество является самым важным и успешным методом, способствующим развитию профессионала. Система наставничества, способна интенсифицировать процесс профессионального становления молодого специалиста и формирования у него мотивации к самосовершенствованию, саморазвитию, самореализации.

Экономические факторы, возрождающие систему наставничества:

- расширение производства, привлечение новых сотрудников, адаптация и до обучение на рабочем месте;
- техническое перевооружение и обновление производства, расширение зоны обслуживания и совмещение профессий;
- выход опытных специалистов на пенсию, сохранение корпоративных знаний.

Наставничество - практика наставничества, связанная с профессиональным и карьерным развитием, передачей знаний и навыков, адаптации к рабочему месту, коллективу, производственной среде.

Наставничество — вид стажировки, когда за новым работником закрепляют еще и наставника. В Трудовом кодексе подробно о таком варианте обучения не говорится, но существуют приказы федеральных органов власти и отраслевые соглашения, определяющие особенности подготовки работников в отдельных сферах.

«Положение о наставничестве»

Положение об организации наставничества — нормативный документ, определяющий порядок обучения новых сотрудников с привлечением более опытных специалистов. В некоторых организациях наставничество и его принципы урегулированы на законодательном уровне. Если в вашей сфере процедуры не

установлены законом, вы вправе самостоятельно разработать и утвердить необходимые правила.

Документ «Положение о наставничестве» определил бы требования к организации наставничества, вы можете продумать собственный механизм обучения новичков, но с учетом действующих норм ТК РФ.

Обращаем внимание: если компания использует наставничество, у нее обязательно должен быть соответствующий документ. Если такого метода обучения не предусмотрено, то регламент не нужен.

Работодатель вправе включить в положение все вопросы, которые важны для его компании. Но есть минимум, о котором нельзя забывать. Обязательно надо указать:

- цели и задачи, исходя из особенностей производственных процессов;
- организацию процесса, начиная от процедуры назначения наставников, заканчивая подготовкой необходимых отчетов;
- права, обязанности и ответственность наставников и стажеров;
- правила оплаты работы наставников;
- подведение итогов обучения стажеров.

Если разработку положения обычно доверяют сотруднику, уполномоченному работать с персоналом, то утвердить его может исключительно руководитель. При наличии профсоюза желательно согласовать с ним проект, чтобы избежать спорных ситуаций с представителями работников.

Что касается ознакомления, то, как с любым другим ЛНА, с положением знакомят работников, которые будут выступать:

- наставниками;
- стажерами;
- лицами, ответственными за реализацию предусмотренных норм.

Срока действия у документа нет: он работает до тех пор, пока описанные в нем нормы актуальны и востребованы. Если что-то нужно изменить, приказом руководителя вносятся поправки либо утверждается новое положение.

2 Введение в компанию, знакомство с оперативными стандартами компании

Внедрение внутренних регламентов – это серьезное изменение в жизни компании, которым обязательно нужно управлять. Необходимо провести работу по подготовке сотрудников для того, чтобы они приняли нововведение, а не сопротивлялись ему.

Шаг 1. Провести мероприятия по обучению сотрудников и руководителей подразделений, как следовать стандартам (разобрать кейсы, провести деловые игры т. п.).

Шаг 2. Организовать систему контроля.

Шаг 3. Разъяснить всем работникам компании, что изменится в системе стимулирования после введения регламентов (как будут начисляться премии, бонусы по результатам работы). Запомните, что внедрять стандарты можно только как системные изменения в работе всей компании, а не в рамках одного отдела. Нельзя требовать от исполнителей четкого соблюдения требований, если сами руководители их систематически нарушают. Кроме того, успех в большой степени зависит и от того, насколько внутренние правила соответствуют общей культуре организации.

Разрабатывая внутрифирменные правила, не стремитесь включить в них большое количество регламентов. Число корпоративных стандартов следует увеличивать постепенно, охватывая все новые направления деятельности компании. Ошибки, возникающие при внедрении стандартов. Применяя регламенты на практике, можно столкнуться с некоторыми ошибками. Рассмотрим самые распространенные из них. Первые лица компании недостаточно заинтересованы в создании стандартов. Если руководитель только заявляет, что внутренние правила – это хорошо, а реальной поддержки не оказывает, то велика вероятность, что ничего и не выйдет. Руководство должно принимать непосредственное участие в разработке стандартов, так как оно имеет четкое представление, что именно нужно регламентировать. Кроме этого, руководитель личным примером должен показывать, что исполнение правил важно и ценно для компании и действует для всех сотрудников без исключения.

Например, в организации по производству электронных приборов в целях борьбы с воровством дорогостоящих деталей ввели правило в конце рабочего дня на выходе из компании показывать охраннику свою сумку и проходить через рамку, которая реагировала на наличие металлических предметов. Руководитель организации, несмотря на то, что напрямую не участвовал в разработке приборов, каждый день

беспрекословно исполнял это требование и своим примером показывал, что правила установлены для всех без исключения.

Содержание регламентов не соответствует ценностям компании. Такое случается, когда стандарт утверждает одни требования к сотрудникам, а на самом деле в компании приветствуются другие типы и модели поведения. Руководители насаждают стандарты или требуют исполнения правил «буква к букве». В таких случаях, работники привыкают действовать по заданной схеме и не могут проявить гибкость и правильно реагировать на действия, которые выходят за рамки шаблона.

Самая распространенная – отсутствие мотивации у сотрудника, или он до конца не понимает цели создания стандартов. В таких случаях необходимо не только ознакомить его с требованиями стандартов и обучить, как их исполнять, но и заинтересовать новыми формами и методами работы, показать преимущества и реальную пользу нововведений. Также рекомендуем выяснить у работника, есть ли какие-то трудности в применении стандартов на практике. Может быть, выполнить требования просто нереально в его ситуации или для его должности они не совсем подходят.

Чтобы этого не происходило, обязательно получайте обратную связь и от руководителей подразделений, и от самих исполнителей. Это поможет своевременно корректировать недостатки.

Например, можно премировать сотрудников, которые получили меньшее количество рекламаций, четко выполняя стандарты обслуживания клиентов. Вы можете также снизить размер премии либо вообще ее не выплачивать, если кто-то не следует корпоративным стандартам. Но это возможно только в том случае, если в положении об оплате труда и (или) в правилах внутреннего трудового распорядка есть пункт о том, что размер премии зависит от соблюдения работником внутрифирменных правил, прописанных в локальных нормативных актах.

Довольно часто случается так, что введение общих стандартов не все сотрудники воспринимают как элемент общей культуры организации. В эту категорию попадают как давно работающие в компании специалисты, так и недавно принятые сотрудники. В этом случае необходимо разобраться, какие именно элементы вызывают сопротивление, неприятие или сомнения. Возможно, стоит провести личную беседу с каждым работником, который не следует требованиям

стандартов.

Делать это должны непосредственные руководители, ведь это вопрос престижа подразделения или отдела. При крайних проявлениях негативного отношения к новым правилам целесообразно напомнить сотрудникам постулаты о том, что они должны быть приверженными и лояльными организации, продукту и принимать на сто процентов свои роли в компании, иначе расставание неизбежно.

3. Учебное пособие для ученика

Алгоритм действий наставника:

1. Обучение лучшим методам выполнения работы.
2. Уважение опыта и профессионализма, наработанных новичком в прошлом.
3. Помощь в установлении социальных связей в компании.
4. Готовность в случае необходимости бросить «спасательный круг».
5. Помощь в осмыслении и преодолении ошибок и спадов в работе, что в некоторых случаях приводит к лучшим результатам, чем порицание, стимулирование вины у подопечного.
6. Свобода наставника и подопечного от оценивания, осуждения и риска. Эта установка позволяет наставнику научить новичка относиться к своим ошибкам и провалам как к полезным возможностям для обучения. При правильной работе с этими ситуациями ошибки и оплошности станут источниками ярких впечатлений, способствующих обучению. Наставничество преходяще, и важно осознавать его конечность. Завершение формальной обязательности отношений фиксируется как окончание испытательного периода. Чаще всего подопечный к этому моменту достигает заданного уровня профессиональной квалификации и готов к автономизации в профессиональной деятельности. При этом завершение формальных отношений может переживаться психологически сложно любым из участников партнерства наставнического периода.

Полезно подготовить себя к тому, что отношения наставничества, как и жизнь человека, зарождаются, развиваются, достигают зрелости, угасают и, наконец, должны завершиться.

Завершение можно пройти продуктивно – зафиксировать совместный успех и признать выгоды, полученные всеми в процессе общения и взаимодействия. Ритуал в данном случае – хорошее подспорье в блокировании грусти. Это может быть маленькое торжество в виде чаепития с пирожными, «посвящение в действующие сотрудники» с информированием всего коллектива о том, что организация получила ценный интеллектуальный, творческий, управленческий, исполнительский, физический ресурс в лице еще одного постоянного сотрудника.

Форма ритуала должна быть органичной культуре организации. Важно понимать, что успех, запечатленный как положительный эмоциональный отклик окружения, приятный образ памяти у наставника, руководителя и сотрудников подразделения, частью которого выступает подопечный, – наилучший зачин грядущего партнерства.

4. Постановка задач на смену

Прежде чем приступать к внедрению системы наставничества, необходимо понимать этапы ее разработки. Мы в своей практике, взаимодействуя с корпоративными клиентами, придерживаемся следующего плана:

- 1. Анализ текущего положения дел в компании;
- 2. Исследование ожиданий всех заинтересованных сторон;
- 3. Постановка целей и задач системы наставничества;
- 4. Выбор наставников и порядок формирования их штата;
- 5. Разработка системы мотивации наставников;
- 6. Мероприятия по внедрению и поддержке системы наставничества;
- 7. Разработка критериев оценки эффективности подопечных;
- 8. Разработка критериев оценки эффективности наставников и системы наставничества в целом;
- 9. Контроль и коррекция системы наставничества.

Анализ текущего положения дел в компании

Первое, что необходимо сделать, – это изучить сложившуюся в компании ситуацию и постараться понять, сможет ли такая форма обучения персонала как наставничество решить проблему, и какой результат будет на выходе.

Для выявления проблемного поля и диагностики ситуации, рекомендуем провести экспресс-анализ с использованием нескольких из перечисленных методов:

1. Анализ отчетов и статистики по подбору и увольнениям персонала;
2. Анализ потребности в обучении и оценка результатов прошедшего обучения;
3. Оценка персонала на предмет развития профессионально-значимых компетенций;
4. Функциональный анализ деятельности отдельных категорий сотрудников;
5. Мониторинг рынка труда;
6. Маркетинговый анализ компаний-конкурентов;
7. Интервью с руководителями и сотрудниками структурных подразделений.

Все это позволяет получить необходимую информацию о ситуации в компании в целом, а также ее положение по отношению к конкурентам, позиции на рынке труда, принятой системе мотивации и оплаты труда, существующих требованиях к компетенциям сотрудников и руководителей и о наличии перспектив развития сотрудников внутри компании.

Если, например, при анализе статистики выясняется, что текучесть персонала – основная проблема компании, то прежде чем решать ее с помощью внедрения новой формы обучения, необходимо провести дополнительный анализ истоков этой проблемы. Возможно, дело вовсе не в навыках менеджеров и не в организации процесса адаптации, а в схеме оплаты труда, принятой в компании, либо в неверно заданных критериях подбора персонала.

Компания тогда готова внедрять наставничество, когда все элементы ее организационной структуры сбалансированы, системы мотивации и оплаты труда соответствуют конкурентной ситуации на рынке труда, позиция компании и позиция других игроков на рынке примерно одинаковы.

Исследование ожиданий всех заинтересованных сторон. Как показывает опыт, при внедрении любой новой HR-инициативы важно, чтобы все сотрудники приняли ее с пониманием, иначе даже самая прекрасная идея останется только на бумаге.

Именно поэтому мы спрашиваем топ-менеджеров компаний *“Что для вас важно? Как лучше сделать? Как будет удобнее?”*. Аналогичные вопросы задаем и потенциальным участникам – возможным наставникам, подопечным и линейным руководителям.

После обработки полученных ответов становится понятно, каких результатов ждет компания от внедрения системы наставничества.

Постановка целей и задач системы наставничества

Для того, чтобы наставничество работало и приносило пользу компании, оно должно удовлетворять следующим условиям:

- 1. Соответствие стратегическим и тактическим целям предприятия и удовлетворение потребностей бизнеса;
- 2. Ориентация на профессиональные потребности и мотивы всех включенных в систему наставничества субъектов;
- 3. Поддержка со стороны руководства компании и ясная, четкая и понятная всем категориям сотрудников система отношений.

Наставничество, как и любой процесс, должно иметь конкретные, достижимые и измеримые цели, в противном случае оно будет нести деструктивную функцию и приведет к быстрому эмоциональному выгоранию многих участников.

Например, цели для системы наставничества, вытекающие из стратегии развития предприятия, могут быть сформулированы таким образом:

- ○ ■ 1. Сокращение процесса адаптации новых сотрудников до трех месяцев;
- 2. Снижение количества ошибок новых сотрудников в процессе адаптации на 30%;
- 3. Увеличение числа работников, успешно прошедших адаптацию и выполнивших аттестационные задания с оценкой не ниже “Хорошо” до 80% и др.

А задачи, которые компания планирует решить, внедряя наставничества, могут звучать так:

- 1. Контроль и оценка текущих результатов деятельности сотрудников;
- 2. Повышение уровня лояльности сотрудников к предприятию;
- 3. Усиление мотивации к работе всего персонала компании и др.

Таким образом, подход к постановке целей и задач должен быть комплексным.

Именно поэтому необходима предварительная диагностика ситуации. Нужно проанализировать все блоки системы работы с персоналом, иначе можно выбрать

инструмент, который окажется не способным решить задачи бизнеса.

5. Наглядные учебные пособия

Форма плана работы с молодыми специалистами

Содержание деятельности	Форма реализации	Сроки Ответственные
Закрепление наставников за молодыми специалистами	Приказ по школе. Утверждение плана работы наставников.	
Ознакомление с нормативными правовыми документами	Консультация Административное совещание при заместителе директора	
Требования к ведению документации	Индивидуальное консультирование заместителями директора	
Планирование реализации содержания рабочей программы учебного предмета, календарно-тематического плана	Индивидуальное консультирование заместителями директора, наставником	
Планирование работы	Консультирование с наставником	

Организация диагностики в рамках промежуточной аттестации

Консультирование с наставником

Ведение самоанализа целям и задачам

Консультирование с наставником

Формы итогового контроля

Консультирование с наставником

Форма совместного плана работы наставника и молодого специалиста

№ Планируемые мероприятия	Сроки	Деятельность наставника	Деятельность молодого специалиста
---------------------------	-------	-------------------------	-----------------------------------

Организационно-документальная деятельность

1 Составление плана работы

Изучение учебной программы,
2 инструктивно-методического письма.

Самостоятельное составление
3 календарно-тематического планирования

4 Составление совместно с наставником программы работы

5 Подготовка отчета о деятельности

6 Подготовка отчёта о проделанной работе

Заключение

Наставничество – не дань моде и не инновация, а достаточно традиционный метод обучения. Этот метод широко распространен и сегодня. Примеров его применения особенно много на производственных предприятиях. Более того, в современных условиях отличительной особенностью организаций является осознанность применения процесса наставничества. В таких компаниях существует специально организованная система наставничества, либо этот метод применяется непроизвольно, «по умолчанию».

Наставничество – одна из форм адаптации нового сотрудника, а также один из видов обучения. Считается, что наставничество – наиболее эффективная разновидность и важное звено обучения в организации. Конечная цель наставнической программы заключается в «создании» эффективного сотрудника для конкретной организации.

Список использованной литературы

1. Баранова С. В. Основные положения духовно-нравственного наставничества; Новая реальность - Москва, 2017. - 176 с.
2. Вагин И.О. Наставничество; Студия АРДИС - Москва, 2018. - 692 с.
3. Максвелл Джон Наставничество 101; Попурри - Мн., 2019. - 160 с.
4. Савочка Филипп Воспитание лидера. Наставничество-3; Киев - Москва, 2013. - 317 с.
5. Савочка Филипп От новообращенного к победителю. Наставничество II; - Л., 2015. - 112 с.