

## **Содержание:**

image not found or type unknown



## **Введение**

Ученичество и наставничество являются традиционными методами профессионального обучения с древних времен, работая с мастером молодые работники изучали профессию. Этот метод широко распространен и сегодня, особенно там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов во многих областях деятельности, в том числе и управлении. Современные ученики не обязательно проводят все свое время, наблюдая за тем, как работает наставник, и оказывая ему помощь – они могут занимать ответственные должности и работать самостоятельно. Их ученичество заключается в наличии более опытного человека, постоянно следящего за их развитием, оказывающего помощь советами, подсказками и т.д.

Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, представляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом смысле данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач. В то же время, такое обучение часто бывает слишком специальным для развития потенциала сотрудника, формирования принципиально

новых поведенческих и профессиональных компетенций, поскольку не дает ему возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Для достижения таких целей более эффективны программы обучения вне рабочего места.

## **1. Система наставничества**

Во многих компаниях принято считать, что развитие людей является исключительной прерогативой сотрудников отдела управления персоналом. Такой подход при всей его внешней рациональности имеет ряд недостатков. А при отсутствии понимания и поддержки со стороны других подразделений, усилия HR вообще могут оказаться безрезультатными.

Подход, согласно которому развитием людей занимается только служба управления персоналом, при всей его внешней рациональности (а кому еще этим заниматься?) имеет три основных недостатка:

Линейные менеджеры оказываются мало вовлеченными в процесс развития своих подчиненных, и по этой причине не всегда поддерживают соответствующие усилия HR. В итоге сам процесс оказывается оторванным от реальных задач бизнеса.

Положительным итогом считается прохождение определенного количества тренингов, иногда – успешная сдача экзаменов, а не способность сотрудника достигать тех или иных результатов в работе.

Лучшие практики и опыт, накопленный наиболее успешными сотрудниками и менеджерами, не распространяются внутри компании (или это происходит крайне медленно).

Одним из решений обозначенных выше проблем является внедрение в компании системы наставничества. Такая система позволяет преодолеть разрыв, возникающий между обучением и использованием полученных навыков в реальной работе.

В этой статье мы рассмотрим опыт нескольких компаний, внедривших систему наставничества и те уроки, которые они извлекли. Из соображений конфиденциальности названия компаний мы оставим «за кадром».

## Урок 1. Не обучением единым...

Руководство крупной торговой компании «загорелось» идеей – внедрить систему наставничества. Соответствующим навыкам были обучены около тридцати линейных менеджеров. Занятия прошли «на ура», участники отметили, что это был самый интересный и практичный тренинг из тех, что они проходили за последнее время.

Через три месяца, среди торговых представителей (подчиненных тех менеджеров, что прошли обучение наставничеству) был проведен опрос. Ключевым вопросом, на который исследователи (HR вместе с тренерами, проводившими программу обучения) хотели получить ответ, был: «Как часто Ваш непосредственный руководитель осуществляет наставничество по отношению к Вам?».

Каково же было удивление исследователей, когда лишь подчиненные восьми из тридцати менеджеров прошедших программу в ответ на вопрос анкеты описали действия менеджеров, свидетельствующие об использовании наставничества. Типичными были ответы – «Месяц (или два) назад мой менеджер осуществлял наставничество, но - сейчас перестал». Когда самих менеджеров познакомили с результатами исследования, большинство ответило: «Да, это правда. Я использовал наставничество, по отношению к некоторым моим подчиненным, и это дало результат. Но потом работа навалилась, и стало как-то не до того».

Решение:

Бессистемное внедрение наставничества не дает долгосрочного эффекта. Наставники применяют полученные знания «на волне энтузиазма», которая быстро проходит. В качестве решения этой проблемы в упомянутой компании были разработаны и внедрены процедуры, обеспечивающие непрерывность процесса наставничества. А именно:

Разработана модель компетенций для торговых представителей и менеджеров, определен целевой уровень развития каждой компетенции. Одной из компетенций менеджеров стало «развитие людей». Важным критерием оценки эффективности работы менеджеров стало выполнение планов развития их подчиненными.

В существующую систему аттестации был добавлен модуль, посвященный оценке компетенций и составлению индивидуальных планов развития (один раз в полгода). Планы развития строились на основе результатов оценки. В качестве

обязательной процедуры были внедрены встречи (или телефонные звонки) между менеджером и подчиненным, посвященные обсуждению выполнения планов развития и дальнейшему планированию развивающих действий.

Процесс планирования участия торговых представителей во внутренних тренингах (ранее находившийся исключительно в епархии HR) стал происходить в диалоге между HR- и линейными менеджерами, в контексте выполнения индивидуальных планов развития.

В течение года, последовавшего за внедрением упомянутых процедур, наставничество стало одной из регулярных практик компании.

## **Урок 2. Вовлечение имеет значение**

В российскую производственную компанию пришел новый менеджер по персоналу. Руководство компании искало человека, который бы имел опыт работы в западной компании с отлаженной системой развития персонала, хорошее бизнес-образование и развитое понимание современных HR-практик. В то же время, внутри компании бытовало традиционно не высокое мнение об «отделе кадров». Новому HR менеджеру предстояло переломить существующее отношение сотрудников и руководителей. Одним из первых проектов, начатых под его руководством, стало внедрение системы наставничества. Он пользовался полным кредитом доверия со стороны генерального директора.

Все «правильные» процедуры были написаны, и новый HR-менеджер объявил о начале проекта в корпоративной газете. В то же время, отношение сотрудников и менеджеров компании к новому начинанию было холодно-сдержанным: «Что-то чудит наша кадровая служба. Мы и так всех наших новичков к делу пристраиваем, зачем городить весь этот огород?» - говорили начальники цехов и мастера. Внедрение системы наставничества забуксовало.

Решение:

Статус системы наставничества исключительно как «HR-инициативы» приносит мало пользы, особенно в организациях, где переход от «отдела кадров» к современным формам управления персоналом произошел недавно. Необходимо вовлечение в проект и получение активной поддержки наиболее влиятельных в компании менеджеров. Такими людьми в описанном примере стали генеральный

директор, директора и главные инженеры предприятий. HR-менеджером была проведена специальная конференция, в ходе которой предлагаемые практики и процедуры в области наставничества, стали основой для выработки обще - корпоративного положения, соавторами и «проводниками» которого стали все ключевые менеджеры организации.

Вторым шагом по внедрению системы наставничества стали внутривзаводские конференции с участием директоров заводов, начальников цехов и мастеров на тему «Какой мы хотим видеть систему наставничества на нашем заводе?» Соавторство и поддержка были получены, а идея - успешно внедрена в жизнь компании.

## **Урок 3. Коучинг - менеджмент. Скоро сказка сказывается...**

Собственник небольшой российской торговой компании, прочитав книгу о коучинге и побывав на однодневном семинаре, решил внедрить в своей компании систему коучинг-менеджмента. В течение трех месяцев этого своеобразного эксперимента многие сотрудники (как они сами потом признались) испытывали большую неуверенность и неопределенность. Собственник (непосредственно управлявший двадцатью сотрудниками) перестал им давать четкие инструкции (как он делал раньше), на их вопросы отвечал встречными вопросами, ничего не объясняя. «Что - то с нашим шефом не так. Был нормальный мужик, а сейчас ведет себя странно» - признавались сотрудники друг другу. «Эксперимент» был досрочно прекращен.

Решение:

Коучинг, как, впрочем, любая другая «новая игрушка» на рынке требует внимательного к себе отношения и вдумчивого подхода при использовании. Коучинг, великолепно работает как один из методов развития людей, но, становясь очередной «панацеей» не оправдывает ожиданий. Полномасштабное внедрение коучинга как стиля менеджмента возможно в организации с развитыми демократическими традициями в управлении (много ли вы знаете таких компаний в России?). Переход к «коучинг - менеджменту» занимает длительное время и в любом случае начинается с внедрения коучинга, как одного из методов развития людей, наряду с другими практиками внутри организации.

Попытка в одночасье изменить сложившуюся корпоративную культуру, как правило обречена на провал. Если линейные менеджеры никогда не рассматривали развитие подчиненных как одну из своих главных задач, а такие вещи, как «стимулирование инициативы подчиненных», «делегирование», «развитие компетенций», или «индивидуальный план развития» не составляют часть повседневного управленческого словаря (как менеджеров, так и сотрудников), время для внедрения «коучинг-менеджмента» в компании еще не пришло.

## **Урок 4. Преемники. Линейный менеджер, или?..**

Не секрет, что в большинстве крупных российских компаний (особенно – работающих в сфере производства) серьезной проблемой является «старение» трудовых коллективов. На многих ключевых должностях работают руководители пенсионного и предпенсионного возраста. Остро стоит вопрос о подготовке преемников, о том, кто будет осуществлять наставничество по отношению к «молодой смене»? В то время, как в большинстве западных компаний подготовка преемника рассматривается как необходимая (и обязательная) часть работы каждого руководителя, многие менеджеры российских компаний в преемниках видят угрозу «для своего кресла». Нередки ситуации намеренного «выживания» сильных людей и принятия на работу заведомо малопрофессиональных, а оттого безопасных и послушных сотрудников.

Решение:

Одна из российских производственных компаний разработала и внедрила систему, в которой наставничеством и подготовкой преемников занимались не непосредственные руководители, а менеджеры на один, или на два уровня выше, руководители из смежных подразделений, а для некоторых позиций – внешние консультанты. Широко практиковались временные ротации в другие регионы. Через некоторое время компания предложила специальную пенсионную программу для ключевых руководителей, несколько снизившую напряженность в отношениях между поколениями, и обеспечившую активное участие некоторых ключевых руководителей в роли наставников.

В заключение хотелось бы отметить, что подход к внедрению наставничества, эффективный в долгосрочной перспективе, должен сочетать здоровый прагматизм и социальную ответственность со стороны компании. Трудное, но уже возможное на российском рынке сочетание.

## **Урок 5. Платить или не платить?**

В руководстве крупной российской компании шли напряженные дебаты. На повестке дня стоял вопрос: «Должно ли наставничество оплачиваться отдельно от остальной работы менеджеров?» Основными аргументами «за» были:

1. Наставничество – затратный по времени и усилиям процесс для наставника.
2. Наставничество не входит в круг непосредственных обязанностей всех линейных менеджеров. Возможна ситуация, когда один бригадир активно осуществляет наставничество, другой – нет. Как (кроме финансового поощрения) отметить вклад каждого?

Основные аргументы «против»:

1. Мы хотим сделать наставничество инструментом, помогающим менеджерам достигать высоких производственных результатов руками сотрудников. Рост результативности сотрудников гарантирует более высокое вознаграждение для менеджеров.
2. Усилия по развитию людей трудно поддаются учету и контролю. Высок риск не заметить вклад лучших и тем самым демотивировать их.

## **2. Положение о наставничестве**

### **1. Общие положения**

1.1. Настоящее Положение определяет порядок организации и проведения работы по наставничеству в ЗАО «Бета», права и обязанности наставников и стажеров.

1.2. Основные термины и понятия, применяемые в настоящем Положении:

Наставничество – форма адаптации, практического обучения и воспитания новых сотрудников ЗАО «Бета» в целях быстрого овладения трудовыми навыками,

приобретения необходимой должностной компетенции, приобщения к корпоративной культуре организации.

Наставник – опытный сотрудник организации, принимающий на себя функции по обучению новых сотрудников в период прохождения ими испытательного срока.

Стажер – новый сотрудник организации, прикрепляемый за наставником на период испытательного срока.

## **2. Цели и задачи наставничества**

2.1. Целями наставничества являются адаптация стажеров к работе в ЗАО «Бета» на основе единой системы передачи опыта и воспитания, повышение квалификации персонала, обеспечение оптимального использования времени и ресурсов для скорейшего достижения стажерами необходимых производственных показателей, снижение текучести персонала и мотивирования новых сотрудников к установлению длительных трудовых отношений с ЗАО «Бета».

2.2. Основными задачами наставничества являются:

оказание помощи стажеру в освоении профессии и овладении в полном объеме должностными обязанностями за счет ознакомления с современными методами и приемами труда, передачи наставником личного опыта;

обучение стажера в минимальные сроки необходимому профессиональному мастерству, соблюдению требований нормативных документов, в том числе по охране труда;

содействие достижению стажером высокого качества труда;

вхождение стажера в трудовой коллектив, освоение им корпоративной культуры и установление длительных трудовых отношений с ЗАО «Бета»;

воспитание у стажера чувства личной ответственности за эффективный труд на порученном участке работы.

## **3. Организационные основы наставничества**

3.1. Наставничество в ЗАО «Бета» организуется на основании приказа генерального директора.

3.2. Отбор кандидатур наставников осуществляется в следующем порядке.

3.2.1. Руководитель подразделения, в котором организуется наставничество, на первом этапе выбирает наставников из наиболее подготовленных специалистов по следующим критериям:

высокий уровень профессиональной подготовки;

наличие общепризнанных личных производственных достижений;

развитые коммуникативные навыки и гибкость в общении;

стабильные результаты в работе;

способность и готовность делиться профессиональным опытом;

стаж профессиональной деятельности в ЗАО «Бета» не менее двух лет.

3.2.2. Начальник отдела управления персоналом выбирает наставника из предложенных руководителями подразделений кандидатов по ключевым компетенциям согласно приложению 1.

3.3. Сотрудник назначается наставником с его письменного согласия. Приказ о назначении наставника и сроках осуществления наставничества издается по форме согласно приложению 2 не позднее трех дней с момента приема на работу сотрудника ЗАО «Бета», в отношении которого осуществляется наставничество.

3.4. За одним наставником закрепляется одновременно не более трех стажеров.

3.5. Замена наставника производится приказом генерального директора в случаях:

продолжительного отсутствия наставника;

изменения должности или региона работы наставника;

изменения должности стажера;

увольнения наставника из организации;

отказа наставника от работы со стажером;

отказа стажера от работы с назначенным наставником.

3.6. В зависимости от производственных условий руководитель подразделения может принять решение о периодическом освобождении на определенное время наставника и стажера от выполнения непосредственных должностных обязанностей для проведения индивидуальных занятий, тренингов и иных мероприятий по плану стажировки.

3.7. Наставничество осуществляется в течение всего периода испытательного срока, назначенного стажеру. Для стажеров, занимающих должности, связанные с особо сложными технологическими процессами, приказом руководителя подразделения наставничество может быть установлено на более длительный срок, но не более чем на шесть месяцев.

3.8. Период наставничества может быть продлен по рекомендации руководителя подразделения в случае болезни, командировки или иного продолжительного отсутствия по объективным причинам наставника или стажера, но не более чем на три месяца.

3.9. Взаимодействия ответственных за наставничество лиц происходит в порядке, установленном в соответствии с приложением 9.

## **4. Права и обязанности наставника**

4.1. Наставник имеет право:

требовать от стажера выполнения указаний по вопросам, связанным с его производственной деятельностью;

принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с работой стажера, вносить предложения в профсоюзные органы, непосредственному руководителю, вышестоящему руководителю о поощрении стажера, применении мер воспитательного и дисциплинарного воздействия;

участвовать в обсуждении профессиональной карьеры стажера и планировании его дальнейшей работы в организации (в т. ч. внутрипроизводственного перемещения).

4.2. Наставник обязан:

составить План задач наставника по форме согласно приложению 3 и утвердить его у руководителя подразделения;

помочь стажеру составить Индивидуальный план стажировки согласно приложению 4 на основании его Плана работы сотрудника на время прохождения испытания, согласовать его и отдать на утверждение руководителю подразделения;

ознакомить стажера с производственными и социально-бытовыми условиями подразделения, основами корпоративной культуры ЗАО «Бета»;

изучить профессиональные и нравственные качества стажера, его отношение к работе, коллективу, увлечения, наклонности;

оказать стажеру индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами и способами качественного выполнения обязанностей и поручений, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки;

личным примером развить положительные качества стажера, корректировать его поведение на работе, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, формировать здоровый образ жизни, общественно значимые интересы, содействовать развитию культурного и профессионального кругозора;

информировать стажера о целях, задачах и результатах текущей деятельности ЗАО «Бета»;

развить у стажера стремление к выполнению сложной и ответственной работы, освоению новой техники и современных технологий;

способствовать развитию постоянного интереса к инновационному и техническому творчеству, изобретательству и рационализации, использованию резервов производства на рабочем месте, внедрению современных стандартов качества и работы с клиентами;

периодически информировать непосредственного начальника стажера о процессе его адаптации в трудовом коллективе, дисциплине и поведении, результатах своего влияния на его становление;

с учетом деловых и морально-психологических качеств стажера содействовать совместно с руководством подразделения ЗАО «Бета» его профессиональному росту, достижению высокого профессионализма, участвовать в формировании и

развитии деловой карьеры;

контролировать выполнение производственных заданий и индивидуального плана стажировки, воспитывать у стажера непримиримое отношение к недостаткам, бесхозяйственности и формализму в работе;

составить характеристику на стажера;

за семь дней до окончания испытания заполнить анкету «Оценка сотрудника по результатам прохождения стажировки» согласно приложению 5 и передать ее на рассмотрение руководителю подразделения.

#### 4.3. Ответственность наставника:

наставник несет персональную ответственность за качество и своевременность выполнения функциональных обязанностей, возложенных на него настоящим Положением;

при отказе от продолжения стажировки двух сотрудников подряд наставник лишается статуса (лишение права продолжать наставничество оформляется приказом генерального директора ЗАО «Бета»).

## 5. Права и обязанности стажера

5.1. Стажер имеет право участвовать в разработке индивидуального плана стажировки и вносить предложения о его изменении, участвовать в обсуждении результатов стажировки.

#### 5.2. Стажер обязан:

ознакомиться под подпись с выпиской из приказа о назначении наставника согласно приложению 8 в течение трех дней с момента издания приказа;

исполнять обязанности, возложенные на него трудовым договором и Правилами трудового распорядка;

выполнять обязанности, определенные инструкциями и положениями для соответствующих работников;

по истечении срока наставничества в течение семи дней представлять в отдел управления персоналом отчет о выполнении индивидуального плана стажировки и

оценочный лист согласно приложению 6.

## **6. Руководство наставничеством**

6.1. Руководство деятельностью наставников осуществляют начальник отдела управления персоналом и руководители подразделений, в которых организуется наставничество.

6.2. Координацию работы по наставничеству осуществляет начальник отдела управления персоналом, который:

контролирует деятельность наставников;

готовит и представляет на утверждение руководителя ЗАО «Бета» приказ о закреплении за стажером наставника;

выбирает кандидатов в наставники из числа работников подразделения, представленных руководителями подразделений, организует их участие в мероприятиях по повышению квалификации и проводит инструктаж;

организует планомерное обучение наставников передовым формам и методам индивидуальной воспитательной работы;

контролирует сроки представления в отдел управления персоналом необходимых для контроля и анализа документов по наставничеству.

6.3. Ответственность за осуществление наставничества в подразделении несет руководитель подразделения.

6.4. Руководитель подразделения, в котором организуется наставничество:

заблаговременно составляет План работы сотрудника на время испытательного срока согласно приложению 7;

представляет назначенного стажера коллегам в подразделении, объявляет приказ о закреплении за ним наставника;

создает необходимые условия для совместной работы стажера и его наставника;

утверждает Индивидуальный план стажировки подопечных его подразделения согласно приложению 4;

организует обучение наставников передовым формам и методам индивидуальной работы, оказывает им методическую и практическую помощь в составлении планов работы со стажером;

изучает, обобщает и распространяет положительный опыт организации наставничества в ЗАО «Бета»;

посещает инструктажи, проводимые наставником и стажером;

анализирует работу наставника и стажера;

заполняет раздел с рекомендациями в анкете «Оценка сотрудника по результатам прохождения стажировки» согласно приложению 5 и передает ее в отдел управления персоналом не позднее семи дней до завершения испытания стажера;

принимает окончательное решение о прохождении стажером процесса адаптации;

определяет меры поощрения наставников.

6.5. Руководитель подразделения является главным координатором работы наставников в подчиненном подразделении. С этой целью руководитель подразделения контролирует:

соблюдение сроков и объема выполнения адаптационных мероприятий;

соблюдение наставниками сроков заполнения и представление ему и в службу управления персоналом промежуточных отчетов;

наличие заполненных документов, необходимых для подведения итогов;

выполнение всех дополнительных мероприятий по наставничеству.

## **7. Анализ работы сотрудника в период стажировки**

7.1. Предварительный анализ работы стажера осуществляется по истечении первого и второго месяца его адаптации в ЗАО «Бета».

7.1.1. При предварительном анализе руководитель подразделения, наставник, начальник отдела управления персоналом рассматривают следующие

вопросы:

анализ процесса адаптации работника в организации;

выполнение на данный период индивидуального плана работ;

обозначение сильных и слабых сторон работника;

обсуждение того, что необходимо улучшить;

необходимая помощь со стороны организации.

7.1.2. Руководитель подразделения, наставник при необходимости по результатам предварительного анализа корректируют индивидуальный план стажировки сотрудника, дополнительно разрабатывают и принимают необходимые меры для ликвидации выявленных затруднений в процессе адаптации стажера.

7.2. Заключительный анализ работы стажера осуществляется за семь рабочих дней до окончания испытания.

7.2.1. Наставник заполняет форму «Оценка сотрудника по результатам прохождения стажировки» согласно приложению 5.

7.2.2. Руководитель подразделения после обсуждения с наставником проводит анализ адаптации стажера и дает рекомендации о завершении или продолжении процесса адаптации, заполняет форму «Оценка сотрудника по результатам прохождения стажировки».

7.2.3. В том случае, если руководитель подразделения считает, что новый работник завершил процесс адаптации и прошел испытание, заполненная форма «Индивидуальный план стажировки» с формой «Оценка сотрудника по результатам прохождения стажировки» передается в отдел управления персоналом для хранения.

7.3. Если стажеру по заключению руководителя подразделения необходимо продолжение адаптации, то он с наставником и руководителем отдела управления персоналом разрабатывают и реализуют дополнительные мероприятия, направленные на адаптацию стажера.

## **8. Моральное и материальное поощрение наставников**

8.1. В целях материального поощрения наставнику начисляется надбавка к окладу в размере, указанном в приказе о назначении наставника.

8.2. Наставники, победившие в конкурсе на звание «Лучший наставник организации» поощряются в порядке, предусмотренном условиями конкурса.

8.3. Приказ о поощрении наставников по результатам конкурса на звание «Лучший наставник организации» готовит отдел управления персоналом

## **3. ПОДГОТОВКА НАСТАВНИКОВ**

Чтобы организовать подготовку наставников, придется составить подобие бизнес-плана. Вот его основные позиции.

**1. Задачи обучения и ожидаемые результаты**, т.е. как должна измениться ситуация после обучения наставников. Задачами обучения могут быть:

формирование у наставников базовых педагогических знаний;

формирование у наставников педагогических навыков;

формирование положительного настроения на процесс наставничества и преподавание в целом.

**2. Программа обучения.** Важно определить, чему учить, в каком порядке преподносить учебный материал, составить тематический план. Программа обучения наставников может быть следующей:

знакомство с наставничеством как системой подготовки персонала;

формирование положительного отношения к наставничеству и осознанного подхода к роли и преимуществам статуса наставника;

знакомство будущих наставников с методикой обучения, освоение методики обучения стажеров;

приведение в соответствие имеющихся у будущих наставников профессиональных знаний и навыков с профессиональными стандартами должности;

знакомство наставников с программой обучения стажеров и планом вхождения в должность: чему, когда, сколько учить, каких результатов должен достигнуть стажер;

знакомство с основными приемами преодоления трудностей в процессе обучения: работа с возражениями и сопротивлением.

**3. Контингент обучаемых:** состав и размер группы будущих наставников.

**4. Преподаватели.** Чаще всего обучение проводится силами компании, т.е. при участии руководителей, сотрудников службы персонала или сотрудников из смежных подразделений (например, обучение компьютерной грамотности логично проводить сотрудникам IT-подразделения). При этом для обучения иногда приглашают сторонних преподавателей.

**5. Формы, методики и технологии обучения.** Подготовка наставников может осуществляться в разных формах и предполагать сочетание разных методов (семинары, практические занятия, лекции, деловые игры, дистанционное обучение и т.д.). На наш взгляд, наиболее эффективным является тренинг для наставников. При этом процедура проведения тренинга предъявляет высокие требования к квалификации преподавателя, т.е. «тренера», поэтому доступна и эффективна не всегда.

**6. Учебные пособия и материалы.** Есть ли готовые учебные пособия или необходимо разработать новые? Какие другие печатные материалы можно использовать — нормативные документы, инструкции.

**7. Учебная база:** место проведения, необходимая техника и канцелярские материалы и т.д.

**8. Количество, продолжительность и график занятий.**

**9. Форма отчетности.** Как оценить результаты обучения (тест, экзамен, зачет и пр.)? Что делать с сотрудниками, продемонстрировавшими неудовлетворительные результаты обучения?

**10. Оценка эффективности процесса обучения.** Важно иметь в виду, что в дальнейшем будет трудно объективно оценить эффективность процесса обучения, т.к. оно направлено на развитие потенциала наставников и рассчитано на долговременный период.

И наконец хотелось бы поговорить о трудностях, которые могут возникнуть на пути создания и внедрения системы наставничества в организации.

**1. Система наставничества воспринимается большинством сотрудников исключительно как «HR-инициатива».** Такое отношение не обеспечивает должной поддержки и тормозит внедрение наставничества, поэтому необходимо вовлечение в проект наиболее влиятельных в компании руководителей и получение их активной поддержки, чтобы в дальнейшем они выступили агитаторами. С этой целью HR-служба может провести специальную встречу, в ходе которой следует разъяснить выгоды для руководителей и сотрудников от действующей системы наставничества, подробно рассмотреть предлагаемые процедуры в области наставничества.

**2. Значимость наставничества понимается руководителями и HR-службой, но игнорируется «потенциальными наставниками».** Прежде всего следует разобраться с причинами такого игнорирования (например, страх любой ответственности или нежелание нести материальную ответственность за ошибки стажера, напряженность работы, зависть коллег и т.д.). Получить такую информацию можно в ходе опроса: личного интервью или анкетирования. Если выявленные причины нерациональны, то эффективно информирование сотрудников либо авторитетных для них лиц о реальном положении дел.

**3. Руководители заставляют сотрудников становиться наставниками, т.к. не знают, как убедить их участвовать в этом процессе на добровольной основе.** В данном случае необходимо обучение руководителей работе с возражениями и преодолению сопротивления коллектива.

**4. Отказ наставников проходить обучение.** Следует прояснить причины отказа. Чаще всего к ним относится нежелание проходить обучение в свое свободное время или непонимание необходимости обучения («я и так все знаю, уже не одного стажера успешно обучил»). Такая ситуация сложна изначально, т.к. наставник не знает, чего хочет и, соответственно, не готов принимать предъявленные условия. Поэтому если есть возможность, то лучше выбрать более мотивированного сотрудника.

**5. Отказ наставников после обучения проходить зачет для допуска к работе наставником.** Часто подобный допуск к работе воспринимается наставниками как аттестация или экзамен. Соответственно, он может вызывать страхи или даже экзаменационный стресс. Способом профилактики такого отношения к зачету является разъяснение процедуры и создание положительного настроения у наставников.

**6. Формальность наставничества, когда наставник уделяет стажеру недостаточно внимания, подготовка осуществляется по минимуму.** Процесс наставничества всегда должен находиться под контролем, причем самоконтроля наставника недостаточно. Поэтому основным контролером должен выступать руководитель, который не только оценивает конечный результат (качество подготовки), но и промежуточные результаты (качество процесса наставничества).

Подобное отношение к обязанностям может быть связано с демотивацией. Ее возможными причинами могут быть неудовлетворенность вознаграждением, несправедливая оценка труда, напряженность труда, неудовлетворенность статусом и т.д.).

Обращает на себя внимание то, что большинства указанных трудностей можно избежать, если:

наставничество активно поддерживается руководством;

служба управления персоналом занимает активную позицию, особенно по информированию и пропаганде наставничества;

линейные руководители знают и понимают выгоды от действующей системы наставничества и, следовательно, преподносят соответствующим образом информацию подчиненным.

Система наставничества — это показатель развития компании. В свою очередь, организация системы наставничества — длительный и трудоемкий процесс. При этом его конечная оценка эффективности проявляется только в практической деятельности сотрудников. Если наставничество проводится успешно, то его результатом является повышение продуктивности работы сотрудников организации.

## **Заключение**

Наставничество - самый непосредственный, метод обучения и развития персонала, который помимо положительных сторон имеет и отрицательную.

К основным минусам данного метода можно отнести:

- снижение гарантий занятости для старших категорий персонала, из числа которых в большинстве случаев отбираются наставники;
- применяя данный метод в бизнесе, в качестве повышения гибкости внутреннего рынка труда влечет за собой, прежде всего снижения мотивации и лояльности наставников к реализации программы;
- в-третьих, критика наставничества связана с его ограничениями в сфере естественной социализации и преемственности поколений на современном этапе.

Немаловажное значение в наставничестве имеет характеристика о способности увлечь и заинтересовать своего ученика. Что в конечно счет существенно поднимает мотивацию и эффективность процесса обучения. Ведь даже после проведенного процесса обучения ученик может в любой момент обратиться к наставнику, и то в свою очередь оказать помощь.

При этом главная задача наставника, заключается в нахождении в постоянной близости с учеником, поддерживать его и на собственном примере демонстрировать правильный подход работе.

Доходы компании напрямую зависят от профессионализма персонала. От умения менеджеров своевременно предоставить клиентам необходимую информацию, организовать все так, чтобы клиенты были довольны.

Развивающее консультирование направлено на то, чтобы выявить и максимально применять имеющиеся у отдельного человека или трудового коллектива способности и потенциальные возможности.

## **Библиографический список**

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 2016
- . Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2016
- . Бестужев-Лада Н.Б. Прогнозированное обоснование социальных нововведений. - М.: Наука, 2015
- . Бизнес и менеджер. - М.: Азимут-Центр, 2015
- . Бляхман Л.С., Сидоров В.А. Качество работы: роль человеческого фактора. - М., 2015