



Прежде чем, говорить о проблеме наставничества и создании эффективной системы наставничества, сначала разберёмся, что такое наставничество. Его еще с древних времен использовали ремесленники: молодые подмастерья, работая рядом с мастером, изучали профессию. Этот метод широко распространен и сегодня, примеров его применения особенно много на производственных предприятиях. В общем виде наставничество можно определить как способ передачи знаний и навыков более опытным человеком менее опытному. В более широком, современном значении наставник — это квалифицированный специалист, имеющий достаточный опыт работы в компании, который:

- помогает новым сотрудникам адаптироваться в организации;
- содействует их профессиональному развитию, карьерному росту;
- участвует в оценке результатов их деятельности.

Отличительной особенностью наставничества от других форм обучения является тот факт, что обучение происходит непосредственно на рабочем месте без отрыва от основной деятельности как наставника, так и подопечного. Несмотря на это, было бы наивным полагать, что наставник и подопечный в этот период будут иметь возможность выполнять свои должностные обязанности в полном объеме, при этом сохраняя высокие показатели эффективности труда. Этот факт необходимо учитывать при построении и внедрении системы наставничества, так как в противном случае возникает риск сопротивления внедрению системы наставничества как со стороны руководителей перегруженных отделов, так и со стороны самих наставников, у которых заработная плата зависит от объема выполненной работы. Особенное внимание стоит уделять тем подразделениям, у которых выставлены жесткие показатели эффективности деятельности.

Именно поэтому процесс наставничества - это своего рода инвестиция для компании, так как на первом этапе реализации процесса наставничества падает производительность труда как наставника, так и подопечного. Однако при грамотно выстроенной системе наставничества эта инвестиция достаточно быстро окупается за счет экономии на профессиональной подготовке сотрудников, повышения производительности труда и мотивации, а также минимизации затрат на подбор персонала (за счет снижения текучести персонала и базовых профессиональных требований к новым сотрудникам).

Необходимость внедрения системы наставничества особенно очевидна для быстрорастущих организаций. Одной из проблем российской организация является то, что институт наставничества является практически бесплатным ресурсом, далеко не все компании используют его так же активно, как тренинги, стажировки и т. п. Зачастую это понятие ассоциируется преимущественно с процессом адаптации сотрудника в компании в первые три-шесть месяцев работы. В целях же дальнейшего развития сотрудников и раскрытия их потенциала этот инструмент используется не так широко.

Но, такой подход по моему мнению, является не верным, ведь кроме первичной адаптации сотрудника, есть ещё плюсы этого метода обучения. Например:

Снижать текучку кадров. За счёт снижения уровня стресса при адаптации.(сотрудник не чувствует себя брошенным, он справляется с новыми обязанностями не в одиночку.)

Помогает развивать сотрудников. Система наставничества помогает подготавливать кадровый резерв на ключевые должности.

**Повышать лояльность персонала.** Когда наставник лоялен своей Компании, он своим примером передает корпоративные ценности.

**Сохранять знания и экспертов внутри компании.** Знания можно собрать, стандартизировать и передавать в различных видах: электронные курсы, методические пособия, справочный материал, но умения и навыки практически невозможно передавать без наставников. Внутренние эксперты владеют ценнейшими знаниями, основанными на опыте и реальных жизненных ситуациях.

Теперь, рассмотрим кому нужна система наставничества. Кто больше других заинтересован во внедрении и развитии системы наставничества? Опыт показывает, что пользу получают все участники этого процесса:

Компания стабилизирует численность коллектива (снижается текучесть кадров), формирует команду высококвалифицированных лояльных сотрудников.

Сотрудник получает своевременную помощь на этапе интеграции в компанию, поддержку в профессиональном и карьерном развитии. Компания стабилизирует численность коллектива (снижается текучесть кадров), формирует команду высококвалифицированных лояльных сотрудников. Служба управления персоналом получает мощный поддерживающий ресурс: в компаниях с развитой системой наставничества наставники задействованы практически во всех основных HR-процессах.

При внедрении системы наставничества закономерно возникают вопросы: «Всем ли категориям сотрудников нужен наставник? Когда его помощь особенно важна?» Практика показывает, что наставник необходим, прежде всего, в следующих случаях:

1) новичкам, пришедшим в слаженную команду, — им требуется не только доступ к информации и обучение новым навыкам, но и просто человеческая помощь и поддержка;

2) сотрудникам, у которых есть большой потенциал для профессионального роста и занятия руководящих должностей, — в перспективе они смогут привести команду к новым достижениям;

Отвечая на вопрос: как создать эффективную систему обучения с участием наставников? Я хотел бы сказать, что в любой современной компании процессы наставничества так или иначе реализуются независимо от того, управляет им служба по управлению персоналом или нет. Однако в этом случае уровень эффективности процессов наставничества обычно не является достаточным для решения потребностей бизнеса и системы управления персоналом в целом. Если говорить о наставничестве как об управляемой эффективной системе, то она должна отвечать следующим основным характеристикам:

- иметь четко описанные, структурированные и формализованные процессы;
- обеспечивать прозрачное распределение ролей и закрепление ответственности за выполнение каждого этапа между всеми участниками процесса наставничества;
- содержать инструменты оценки эффективности процессов наставничества;
- быть гибкой и адаптивной к изменяющимся условиям внешней среды.

Но для того, что бы наставничество приносило пользу всем, рассмотрим одну из главных проблем на мой взгляд. Это сами наставники и их выбор. Я считаю, что наставники это двигатели всего процесса, в данном методе обучения персонала.

Для проведения обучения необходимо сделать выбор – искать преподавателей «на стороне» либо привлекать к обучению персонала собственных преподавателей.

Если организации для подготовки и развития персонала обучение требуется не постоянно, а время от времени и для небольшого числа работников, то организация может позволить себе заказать это обучение в специализированных организациях,

работающих в сфере бизнес-образования (в ряде случаев объединяясь с другими организациями). Если же перед организацией стоит задача обучения большого числа работников на регулярной основе, то более целесообразно организовать подготовку собственных преподавателей или пригласить на постоянную работу соответствующих специалистов (преподавателей, тренеров, инструкторов).

Многие крупные организации привлекают к работе в качестве преподавателей собственных работников, обладающих необходимыми знаниями и опытом. Основное преимущество, которое организация получает от этого, состоит в том, что в таком случае обучение может в значительно большей степени учитывать ту профессиональную специфику, с которой после завершения обучения придется столкнуться слушателям. Хорошо зарекомендовал себя подход, когда в качестве преподавателей (тренеров, инструкторов) выступают после соответствующей подготовки линейные руководители. Они хорошо владеют той тематикой, которую преподают, хорошо знают компанию, являются олицетворением культуры компании, знают ее политику, нормы и правила и на собственном примере показывают, какие качества и какое поведение ценится в компании. Этот подход позволяет минимизировать штат работников отдела обучения и рационально использовать деньги, отпущенные на обучение.

Подбор преподавателей осуществляется в первую очередь на основании их способности и желания работать в этом качестве. Кроме того, следует учитывать такие формальные критерии, как возраст, образование и опыт работы. Большое значение имеют также коммуникативные способности кандидатов, уровень общего развития и умение ясно излагать свои мысли.

К примеру, в одной из крупнейших телекоммуникационных компаний, лидере сотовой связи, для отбора кандидатов в наставники используются следующие критерии: наличие профессионального опыта и знаний в определенной предметной области, высокий уровень развития функциональных и корпоративных компетенций, достижение целевых значений выполнения ключевых показателей эффективности за последний отчетный период, отсутствие фактов нарушения трудовой дисциплины, способность передавать накопленный опыт и знания другим сотрудникам, стремление к развитию и обучаемость. В отборе кандидатов в наставники участвуют непосредственный руководитель и сотрудники отдела подбора и обучения персонала. Обязательным условием является личное желание сотрудника быть наставником. Непосредственный руководитель оценивает достаточность профессионального опыта и знаний, уровень развития профессиональных компетенций, дисциплинированность и эффективность

деятельности кандидата в наставники. Сотрудники отдела подбора и развития проводят интервью с кандидатом в наставники, в ходе которого определяют мотивацию и потенциал сотрудника к выполнению роли наставника, его соответствие ценностям компании, обучаемость, стремление к развитию и способности обучать других сотрудников.

Так же, существуют проблемы внедрения наставничества.

Наставничество навязано сверху. Сотрудники не понимают целей и результатов наставничества и относятся к системе как к идее навязанной менеджерами компании. Чаще всего руководители заставляют своих подчиненных быть наставниками. Это вызывает сопротивление, работники не вовлекаются в процесс, саботируют его.

Наставники относятся к задаче формально. Это одна из самых главных проблем, связанна с отсутствием или слабой мотивации наставников. Наставники не вовлекаются в обучение новичков, выдают им минимум информации и не уделяют достаточно времени. Пренебрегают обратной связью. Эффект становится деморализующим для новичков.

Наставники не владеют навыками обучения. Могут не владеть, как коммуникативными, так и профессиональными навыками обучения. Наставники не знакомы с методами и инструментами обучения взрослых людей. Наставники не замотивированы на личностный и профессиональный рост.

Оценивая всё выше сказанное, и делая выводы. Я считаю, что раз основные проблемы внедрения системы наставничества, связаны с самими наставниками, то компания должна сначала развивать и обучать их, как наставников. На мой взгляд, для этого нужно следующее:

1. Проведение регулярного обучения наставников с помощью тренингов. Самым эффективным методом развития наставников является тренинги по наставничеству. С помощью тренингов более эффективно передаются знания, умения и навыки по наставничеству. Но разовый тренинг не принесет ожидаемого результата, это должна быть регулярная программа тренингов.
2. Пост-тренинговая поддержка наставников. Обязательно следует проводить пост-тренинговую поддержку на всем протяжении программы. Именно она повышает эффективность тренингов и способствует усвоению знаний, выработки навыков, поддержки мотивации.

Аргументация проста и очевидна: по опыту по истечении 3-6 месяцев новые навыки перестают применяться, мотивация снижается, а знания забываются. А мотивация к наставничеству пропадает уже через 2-3 месяца.

3. Программа мотивации. Программа мотивации наставника должна содержать материальные и нематериальные инструменты и постоянно модернизироваться.

По моему мнению, после всех этих мер, наставники будут эффективны для компании и для сотрудников. Как я раньше говорил, что наставники “двигатели процесса” наставничества, а значит и наставничество будет эффективным. Но не стоит забывать, об организации процесса, со стороны HR и руководства компании, и оценки проводимой работы, по данному направлению обучения персонала.

### **Список используемой литературы:**

1. Программа тренинга эффективное наставничество <https://hr--elearning-ru.turbopages.org/hr-elearning.ru/s/programma-treninga-nastavnichestvo/>
2. Алавердов А.Р. Управление персоналом. – М.: Маркет ДС, 2007.
3. Наставничество как элемент системы развития персонала <https://hr-portal.ru/article/nastavnichestvo-kak-element-sistemy-razvitiya-personala-v-kompanii>
4. Коновальчик В. Построение процесса обучения персонала в рамках общей системы развития персонала // <http://www.hr-portal.ru>