

Технология наставничества в дошкольной организации.

Семинар для старших воспитателей.

Подготовила и провела старший воспитатель Усатая Н.А.

СЛАЙД 2.

В современном обществе все более ощутимым становится кадровый дефицит квалифицированных сотрудников. В этой связи основной задачей управления персоналом становится эффективный подбор сотрудников. Однако, существует и потребность образовательных организаций в профессионалах: даже если допустить, что организации удастся найти «алмаз» на рынке труда, он все же будет нуждаться в дальнейшей «шлифовке» для того, чтобы идеально вписаться в организационную «оправу». При этом каждый руководитель понимает, что найти сотрудника, идеально подходящего под профиль компетенций по должности, практически невозможно: всегда приходится поступаться какими-то критериями при принятии на работу того или иного кандидата. Поэтому необходимо предусмотреть адаптацию и стажировку новых сотрудников, что позволит адаптировать сотрудника к организационной культуре и обучить принятым правилам и методам работы.

Среди различных технологий, применяемых для введения в должность сотрудников особую роль играет **наставничество**.

СЛАЙД 3.

Что понимается под наставничеством ?

В специальной литературе существуют различные определения наставничества и наставников, как правило, они описывают специфику конкретных ситуаций. Ниже приводятся наиболее обобщенные версии, которыми мы будем пользоваться в рамках данной статьи.

Наставничество – форма индивидуальной работы с вновь принятыми или переведенными на другую должность работниками по введению в профессию и профессиональному развитию, а также социокультурной адаптации в коллективе.

Наставник – это опытный работник – профессионал, который непосредственно на рабочем месте передает другому свои знания и опыт, знакомит его со спецификой работы, а также способствует формированию взаимоотношений в новом коллективе.

Что даёт наставничество образовательной организации?

- Удержание молодых специалистов и новых сотрудников;
- Создание кадрового резерва организации;
- Повышение и удержание уровня профессионализма всей организации;
- Кадровая безопасность.

Какие задачи решает технология наставничества?

- повышение качества подготовки сотрудников;
- ускорение адаптации новичков;
- развитие у новых сотрудников корпоративного духа;
- снижение текучести кадров;
- доведение профессионализма вновь поступивших в фирму специалистов до требуемого квалификационного уровня.

СЛАЙД 4.

Типовые ситуации наставничества.

Только 20% профессионалов являются хорошими наставниками. Важно отбирать наставников на основании профиля компетенций. Наставничество занимает около 10% рабочего времени

СЛАЙД 5.

Типовая система наставничества в организации.

СЛАЙД 6.

Основные моменты организации наставничества

Наставник необходим, если есть:

неполное соответствие занимаемой должности
новые требования к должности
перспектива карьерного роста
запрос на развитие от самого сотрудника

СЛАЙД 7.

Наставничество реально работает,
если в компании существует:

стандарт работы наставника
система обучения наставников
мотивация наставника
поддержка и внимание руководителя

СЛАЙД 8.

Кто может стать наставником? Какие компетенции и компетентности необходимы наставнику?

В последнее время наблюдается все больший интерес к пониманию компетенций, необходимых для эффективной работы наставника. Как правило, исследователи выделяют четыре блока компетенций, характерных для реализации успешного наставника.

Блоки компетенций, необходимые наставникам:

менеджерские (организационно- управленческие) компетенции;
коммуникативно-педагогические компетенции;
компетенции социокультурной адаптации;
компетенции саморазвития.

СЛАЙД 9.

Л.М. Чеглакова и А.Г. Сташенко выделяют такие блоки качеств, необходимые наставникам, как педагогические и профессиональные.

К педагогическим качествам относятся:

✓ **человеческие** (в нашем понимании - общекультурные компетенции) – такие как терпение, доброжелательность, эмоциональная устойчивость и т.д.

Дж. Уитмор выделяет такие качества успешного наставника, как:

- Терпеливость и упорство;
- Независимость и беспристрастность;
- Поддержка;
- Заинтересованность;
- Умение слушать;
- Осведомленность;
- Внимательность;
- Хорошая память .

✓ **наставнические** – эта та «дельта», которая **отличает просто хорошего профессионала своего дела от наставника (по Льюис Г.):**

1. **Коммуникабельность.** Хороший наставник обладает широким диапазоном навыков межличностного общения, может настраиваться на идеи, взгляды, чувства других людей;

2. Ориентация на **передачу полномочий** – способен передать полномочия стажеру, при этом всегда готов прийти на помощь;

3. Ориентация на **развитие компетенций** и навыков обучающегося;

4. Изобретательность – в данном случае Льюис Г. имеет в виду, что наставник понимает разнообразные и полезные причинно – следственные связи, хорошо и **творчески решает** самостоятельно **различные задачи**. На наш взгляд, данную компетенцию можно разделить на 2 – «аналитическая» и «способность решать задачи разнообразными способами».

5. **Знание практики управления:** имеет опыт руководящей работы;

6. Знание организации: организационной структуры, корпоративной культуры и т.п.

7. Доступность: умеет быть в распоряжении других, когда они сами в этом нуждаются.

К профессиональным качествам относятся:

✓ **профессиональные** (касаются непосредственно основной профессиональной деятельности наставника) – наличие высокой квалификации, необходимой сертификации и опыта;

Компетентность наставника. О компетентности в своей профессиональной области не приходится говорить – она просто должна быть выше средней. Необходимо помнить об опасности «перегнуть палку». Если поставить слишком высокую планку по компетентности, невозможно будет найти кандидата в наставники. **Вывод:** к наставничеству необходимо привлекать наиболее профессиональных сотрудников, но помня об опасности «перегнуть палку».

Говоря о педагогической компетентности кандидатов в наставники, следует отметить, что, как правило, кандидаты не только не имеют в этой области знаний и навыков, но и отягощены неэффективными установками и знаниями в этой области. Среди желающих заниматься наставничеством необходимо обнаружить таланты в этой области и развить эти таланты.

Каким должен быть наставник?

Важно не «перегибать палку» и не увлечься поиском слишком идеального образа наставника. Количество наставников диктуется количеством новых сотрудников. Важно опираться на достаточный уровень качества, не увлекаясь поиском абсолютно идеальных кандидатов в наставники.

Желание заниматься развитием персонала у кандидата в наставники должно быть изначально высоким. Нельзя надеяться на то, что такое желание появится позже, уже в процессе. **Вывод:** кандидат должен хотеть заниматься наставничеством и ему должно быть комфортно в этой роли.

СЛАЙД 10.

Какой специалист может стать наставником?

Деловая игра «Найди пару». Работа в группах.

Признаки педагога - наставника	Признаки педагога – анти-наставника
ЕСТЬ ВРЕМЯ	НЕТ ВРЕМЕНИ
УСТАНОВКА НА ЖЕЛАНИЕ СЛУШАТЬ	УСТАНОВКА НА МОНОЛОГ
УСТАНОВКА НА ЖЕЛАНИЕ НАУЧИТЬ	УСТАНОВКА НА ЖЕЛАНИЕ ДАТЬ ИНСТРУКЦИЮ
УСТАНОВКА НА ПОДДЕРЖКУ	УСТАНОВКА НА КРИТИКУ
УВАЖЕНИЕ К ДРУГОМУ	УСТАНОВКА НА НЕПРИЯТИЕ ЛИЧНОСТИ ДРУГОГО
УСТАНОВКА НА ПОИСК ВОЗМОЖНОСТЕЙ	УСТАНОВКА НА ПОИСК ПРИЧИН
ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ	СЛАБО РАЗВИТ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ
УСТАНОВКА НА ЖЕЛАНИЕ УЧИТЬСЯ	УСТАНОВКА НА МОНО ОБРАЗОВАНИЕ

ге подой
точно бу

СЛАЙД 11.

8 признаков специалиста, который будет хорошим - плохим наставником.

От правильного выбора наставников зависит в конечном счете успех наставничества, как технологии в целом. По мнению **Ксения Поплавская**, HR-директор сети World Gym в России, важно найти на эту роль такого сотрудника, который был бы не просто «мудрым и опытным», а сумел бы выстроить взаимодействие с наставляемым таким образом, чтобы через доверительные отношения максимально эффективно и быстро помочь раскрыть потенциал молодому специалисту. Таким образом, наставничество должно сократить адаптацию нового сотрудника, чтобы тот как можно раньше начал работать на положительную динамику образовательной организации.

Как начать поиск?

Реализовать задачу поиска наставника возможно только проведя разведку боем. Поэтому собираемся и выходим в поля. Казалось бы, столько хороших и профессиональных сотрудников в детском саду. Но все ли могут подойти на позицию наставника? Скорее нет, чем да. Кто-то не дотягивает по профессиональным компетенциям, кто-то по личностным характеристикам, у кого-то нет свободного времени, кто-то слишком «звездный», чтобы быть наставником.

Ксения Поплавская поделилась своим внутренним списком установок, которые должны быть у сотрудника, которого мы хотим видеть на позиции наставника. С её точки зрения, отсутствие этих установок автоматически переводит специалиста в ранг «плохих» наставников.



Прокомментирую каждую позицию.

Есть время – Нет времени. Самое первое, с чего я начинаю поиск. Если сотрудник сильно загружен рабочими задачами и у него объективно нет времени на наставничество, то определенно не стоит его насилловать. Из этого не выйдет ничего хорошего. Наставник должен целенаправленно выделять на общение с подопечным время, и на первых порах этого времени будет затрачиваться достаточное количество.

Установка на желание учиться – Установка на моно образование. Если наставник ориентирован на одно образование, которое он получил в студенчестве и считает, что его достаточно, чтобы чувствовать себя профессионально уверенно, то это, на мой взгляд, не наш кандидат. Сегодня, чтобы чувствовать себя профессионально на плаву, нужно учиться постоянно. И установка на самообразование у кандидата в наставники должна быть четко выражена. Транслятор знаний, кем и выступает наставник, постоянно обновляет свои хранилища знаний и старается использовать инновационные идеи. Без этого наставник будет передавать устаревшие отжившие технологии, что само по себе бессмысленно.

Установка на желание слушать – Установка на монолог. Если будущему наставнику свойственен стиль «радио» или «говорящей головы», то, возможно, наставничество перерастет в моноспектакль, где наставник играет главную роль. Только должно быть зеркально обратно. Наставник превращается в одни большие уши и вслушивается в то, что говорит ему молодой коллега.

И важно услышать не только ответ на вопрос, но и полупрозрачные намеки на возможное беспокойство и опасения, на установки, мешающие двигаться вперед более уверенно. Да, это непросто! Особенно, когда опыт будто дает тебе право на долгие «как правильно». Установка на

желание слушать идет в связке с еще одним ценным качеством наставника – умение задавать правильные, продвигающие вопросы, вопросы, наполненные смыслом и желанием размышлять.

Поэтому наставнику рекомендуется иметь хотя бы стартовое представление о том, как формулировать вопросы, чтобы сами вопросы, а, точнее, поиск ответов на них, развивал и стимулировал к развитию.

Установка на желание научить – Установка на желание дать инструкцию. Эта опция также напрямую связана с предыдущей. Дать инструкцию куда проще: «Делай раз, делай два, делай три!». Но важно, чтобы умение и знание закрепилось в голове и в руках, научить не следовать инструкции, а научить видеть причинно-следственные связи.

Эмоциональный интеллект – Слабо развит эмоциональный интеллект. Об эмоциональном интеллекте сейчас много говорят и говорят вполне справедливо, что развитый эмоциональный интеллект помогает и руководителю, и наставнику, и тем, кто работает в связке «человек-человек» более аккуратно выстраивать общение с партнером.

Видеть, понимать и откликаться на актуальное эмоциональное состояние партнера, реагировать адекватно на его переживания – важная внутренняя задача наставника.

Установка на поиск возможностей – Установка на поиск причин. Если сам наставник ориентирован по постоянный поиск ответов: «Почему не получилось», то такая позиция будет разрушающе действовать и заражать наставляемого. В итоге мы можем получить не продвинутого специалиста, а ищущего оправдания и тормозящего процессы работника.

Установка на поддержку – Установка на критику. На первых порах сотруднику, пришедшему на работу в новый коллектив, в новый спектр задач, приходится достаточно сложно. Период адаптации у каждого человека индивидуален, но общим является то, что всем в этот период крайне важно ощущать поддержку. И эта поддержка может выражаться в разных формах: от улыбки до совместных обедов. А когда в и без того стрессовой ситуации освоения нового сотрудник получает в ответ на свои действия замечания и «опять не так», это автоматически увеличивает градус напряжения и внутреннего — по отношению к своей квалификации, и внешнего — по отношению к компании.

Если наставник владеет техникой передачи обратной связи, тогда вероятность того, что он сможет мягко корректировать действия подопечного, без рывков и истерик, без бичевания, процесс освоения будет идти комфортнее.

Уважение к другому – Установка на непринятие личности другого.

Таким образом, пользуясь колесом, мы мониторим сотрудников сотрудников и ищем тех, кто является носителем этих характеристик.

Задание: Протестировать себя по критериям. Старший воспитатель – наставник воспитателя.

СЛАЙД 12.

Приёмы наставничества.

Как сделать процесс передачи ценных знаний и умений более эффективным и управляемым, какие инструменты наставничества используются в наше время, какие ошибки подстерегают тех, кто начал внедрять их?

Пять главных приемов, как обучать и мотивировать взрослых людей.

Особенность обучения взрослых людей.

Выбор оптимального стиля наставничества.

Формулировка конкретной цели.

Направление стажёра в процессе обучения.

Обратная связь как инструмент развития.

СЛАЙД 13.

ОСОБЕННОСТЬ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ ЛЮДЕЙ Как научить чему-либо взрослого человека, как передать ему знания? Люди учатся на своем опыте и собственных переживаниях, что напрямую связано с мотивацией.

Давайте рассмотрим Рис.1 Готовность молодого специалиста к работе.

ГОТОВНОСТЬ МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА К ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЕ



Рис. 1. Готовность молодого специалиста к работе. (На основе модели ситуационного руководства Херси-Бланишара)

1 ситуация «Не могу — не хочу». Человек не обладает навыками, и более того не мотивирован. Для того, чтобы включить его в деятельность, необходимо сначала замотивировать его. Иначе, вы столкнетесь с непреодолимым барьером защиты.

2 ситуация «Не могу – хочу». Человек мотивирован, поэтому открыт к получению новых знаний, он находится в состоянии обучения. Здесь важно поэтапно построить схему работы с сотрудником. Как и чему вы будете его обучать. Также помните, что для формирования любого навыка, нужно 21 день.

3 ситуация «Могу – хочу». Ситуация, в которой разумно развивать горизонтальную карьеру сотрудника. Он уже обладает необходимыми знаниями и умения. Ему нужно поднимать «планку цели» и расширять зоны мастерства.

4 ситуация «Могу – не хочу». Человек находится в состоянии протеста, некоего саботажа. Необходимо выяснить в чем причина демотивации. Возможно, необходимо наделить работу новым смыслом.

Проблема многих новых сотрудников заключается в том, что они хотят работать, но не обладают достаточными умениями. Цель наставничества — помочь молодому специалисту «перейти» в квадрат «Могу, хочу», то есть, позволить ему кроме желания приобрести, и возможности для продуктивной деятельности.

СЛАЙД 14.

Обучение нового сотрудника может происходить спонтанно (если он, например, наблюдает за работой своего коллеги) или намеренно (если он записывается на курсы и получает новые знания). Приобретая опыт, работник сознательно или бессознательно рефлексивирует, делает выводы, а при выполнении нового задания планирует и выполняет уже другие действия. Это, в свою очередь, приводит к получению нового опыта, и цикл возобновляется. Таким образом, обучение — это процесс приобретения и усвоения новых знаний и навыков, проходящий четыре стадии, что необходимо учитывать при подготовке наставников.



1. Бессознательная некомпетентность

При бессознательной некомпетентности вам неизвестно, что вы не знаете или не умеете делать чего-либо («я не знаю о том, что я не знаю»). В нашем случае новый сотрудник еще не осознал дефицит собственной компетентности. Так, ребенок при путешествии с родителями в машине, осознает факт путешествия, но не понимает при этом, что он не умеет водить, то есть остается в неведении насчет собственной некомпетентности.

2. Осознанная некомпетентность

При осознанной некомпетентности сотрудник приобретает «знание о своем незнании». Обычно это происходит при появлении желания совершить новое действие. Так, подросток, не умеющий водить машину, постоянно вынужден просить кого-нибудь, чтобы его подвезли, и остро переживает свою некомпетентность. В случае с работником это может быть, например, его желание сделать обложку для журнала при понимании того, что знания программы Photoshop ему не хватает.

3. Осознанная компетентность

Для того чтобы стать осознанно компетентным, работнику нужно пройти обучение. Часто на этой стадии сотрудник в точности копирует действия своего наставника. Например, новичок вспоминает, как опытный дизайнер делал макет обложки журнала, то есть, осознает, что «знает о том, что знает». Так, успешно закончив курсы, и получив права, начинающий водитель все еще будет шептать себе: «Зеркало, сигнал, поворот», то есть осознанно управлять машиной, контролируя каждое действие.

4. Бессознательная компетентность. При бессознательной компетентности сотрудник совершает определенные действия так часто, что они становятся привычными, вырабатывается подсознательный алгоритм. Это стадия «я не знаю о том, что я знаю». Опытный дизайнер не может объяснить новому сотруднику, как создать «шедевр», он делает это по наитию. Обладая многолетним опытом вождения, вы управляете машиной «на автомате». Ведя ее, вы не анализируете скрупулезно свои действия, так как ими руководит ваше подсознание.

Когда человек учится водить автомобиль, эти четыре стадии можно ясно проследить: с помощью инструктора по вождению человек проходит стадии сознательной некомпетентности и сознательной компетентности. Обучение можно ускорить путем сознательного повторения цикла либо также с помощью инструктора, чтобы прийти к улучшению вождения через вторую и третью стадии, либо самостоятельно в процессе тренировок.

Этот четырехступенчатый процесс представляет собой переход от бессознательной некомпетентности к бессознательной компетентности.

СЛАЙД 15.

МЕТОДЫ И СТИЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА.

Тренинг «Слепой и поводырь» Но не знаю – куда.

Ход тренинга:

В ограниченном пространстве в хаотичном виде расставлены стулья. Вызывается 10 педагогов. Педагоги делятся на пары. «Первый» педагог закрывает глаза, изображая стажёра. «Второй» - наставник. Задача наставника различными способами (словесное управление, тактильное управление, смешанное) водить стажера между стульями, не задев ни одно препятствие. После тренинга можно сделать таблицу ощущений и собственного состояния, которые испытывают наставник и стажер: наставник – ответственность за благополучие стажера, стажер - неуверенность, растерянность, страх или уверенность в благополучном исходе действия, т.к. доверяет наставнику.

СЛАЙД 16.

В зависимости от уровня подготовки нового сотрудника и сложности задачи наставник выбирает стиль взаимодействия с ним.

- *Инструктаж* — это стиль, при котором наставник дает четкие пошаговые указания обучаемому или предлагает ему копировать свои собственные действия. Минусы этого метода налицо: часто слепое следование инструкциям приводит к результату, противоположному желаемому. Вспомним, например, фильм «Бриллиантовая рука»: инструкция «Детям — мороженое, его бабе — цветы!» без разъяснения привела к возникновению комичной ситуации.

СЛАЙД 17.

- *Объяснение* — стиль, при котором наставник показывает, как правильно выполнить ту или иную работу, и подробно объясняет каждый шаг, дает обоснование своим действиям. Если вернуться к примеру из фильма «Бриллиантовая рука» и пофантазировать, можно было бы вложить в уста

героя следующую реплику: «Детям — мороженое, потому что они любят сладкое. Его бабе — цветы: женщины любят знаки внимания». Осознанность и обоснованность действий гарантируют наставнику успех.

СЛАЙД 18.

• *Развитие* — это стиль, при котором наставник просто ставит перед обучаемым вопросы и предлагает ему объяснить, что, как и почему он будет делать. Обратимся к сюжету из того же фильма. Можно представить себе, что если бы время позволяло, то герой построил бы специальную беседу с напарником, используя развивающие вопросы: «Как ты думаешь, что подарить детям, чтобы произвести хорошее впечатление? Что любят есть дети?», «Как ты считаешь, какие подарки нравятся женщинам?» — и от ошибки, которую мы видим в фильме, персонажи были бы застрахованы. Важно, чтобы обучаемый сам нашел бы ответы на вопросы, и его решение стало бы осознанным.

Стиль общения с обучаемым наставник определяет индивидуально. Профессиональная позиция наставника зависит от уровня обучаемого и ситуации. Опасно заблуждаться, думая, что если с одним обучаемым был эффективен один прием, то он будет эффективен и с другим.

Методы наставничества. (только для презентации)

Таблица 1. Преимущества и ограничения методов наставничества

Метод	Преимущества	Ограничения
<i>Инструктаж</i> — четкие указания, предоставление алгоритма действий. Используется в стандартных ситуациях и при форс-мажоре, когда медлить нельзя	<ul style="list-style-type: none"> • Четкость, ясность инструкций • Предсказуемость результата • Быстрота передачи информации • Возможность легко проверить по пунктам, как понял задачу обучаемый 	<ul style="list-style-type: none"> • 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
<i>Объяснение</i> — обоснование каждого шага алгоритма	<ul style="list-style-type: none"> • Обоснования каждого шага, повышение осознанности деятельности • Повышение мотивации обучаемого • Разделение ответственности между наставником и обучаемым 	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение времени, проведенного наставником с обучаемым • Вероятность того, что обучаемый может уйти от темы, задавать лишние вопросы • Проявление нетерпения обучаемым с завышенной самооценкой • Возможность того, что обучаемый будет оспаривать мнение наставника
<i>Развитие</i> — «высший пилотаж». Наставник не дает готовых ответов, он только подталкивает к решению задач, предлагает обучаемому самому додуматься до него. Обучаемый должен иметь высокий уровень развития и достаточную мотивацию	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение мотивации благодаря осознанию равноправности общения • Понимание обучаемым смысла выполняемых операций • Более высокое качество обучения • Большая вероятность появления новых способов действий, новых решений • Лучшее взаимопонимание обучаемого и наставника в дальнейшем 	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение времени работы наставника • Вероятность возникновения стресса из-за ответственности, испуга у обучаемого • Возможный отказ обучаемого от решения задач в случае неудачи, переход на уровень инструктажа • Повышение ответственности и риска для наставника

СЛАЙД 19.

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

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

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

Сам менеджер, 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.

Цель, соотносимая с конкретным сроком

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

Правильно: «Сделай макет к 20 августа».

Значимая

Цель должна мотивировать обучаемого. 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».

Соотносите цель с критериями SMART.

СЛАЙД 20.

КАК НАПРАВЛЯТЬ ПОДОПЕЧНОГО В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ

С помощью системы развивающих вопросов, которая позволяет определить реальный план действий, помогает обучаемому понять его, что, в свою очередь, способствует формированию ответственного отношения к делу.

Содержание и порядок вопросов позволяют наставнику активно управлять диалогом. Примеры представлены в табл.2. Необязательно использовать все, наставнику следует выбрать три-пять ключевых вопросов по своему усмотрению.

Таблица 2. Развивающие вопросы (только для презентации)

Этап	Пример вопроса	Польза вопроса
1. Осознание ситуации и имеющихся ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • От кого и чего зависит на данный момент развитие событий? • На что именно, как и в какой степени влияете лично вы? 	<ul style="list-style-type: none"> • Позволяет обучаемому осознать личную ответственность, • Обозначить зоны своей компетентности.
2. Осознание возможностей и препятствий	<ul style="list-style-type: none"> • 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? 	<ul style="list-style-type: none"> • Психологическая подготовка к препятствиям. • Обучаемый заранее готовится к тому, как будет справляться с трудностями, если таковые возникнут

СЛАЙД 21.

3. Разработка плана действий	<ul style="list-style-type: none"> • 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? 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 проработка	<ul style="list-style-type: none"> • Что еще требует дополнительного уточнения? • Какие существуют варианты? • В чем могут состоять принципиально отличные подходы к задаче? 	<ul style="list-style-type: none"> • Обучаемый учится творческому подходу к решению любой задачи

СЛАЙД 22.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ

Умение предоставлять эффективную обратную связь — один из важнейших навыков наставника, это представление полной картины действий обучаемого в конкретной ситуации. 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.

1. *Сбалансированность, позитивная направленность*

Обучаемый должен почувствовать, что обратная связь помогает ему учиться.

2. 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.

3. Направленность на поведение, безоценочность

Нам следует говорить о том, что люди делают, а не о том, что мы о них думаем. 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 сделала всю работу на отлично». Хуже всего, когда наставник вспоминает, что, например, сделанный Машей проект 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?»

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. 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.

Несмотря на все свои плюсы, система наставничества не всегда дает положительный результат.

Результативность наставничества, на наш взгляд, зависит от ряда факторов, таких как:

- качество предоставляемых материалов — инструкции, алгоритмы, выдаваемые на изучение новичку, должны быть максимально удобны в изучении и ориентированы на практику, в противном случае время введения в должность растягивается, а результат ухудшается;
- качество подбора персонала — есть большая разница в том, как входит в должность сотрудник, соответствующий должности, и не соответствующий ей;
- мотивация обучаемого, понимание необходимости освоения новых знаний;
- гибкость системы введения в должность — один новичок лучше усваивает информацию в письменном виде, другой — в устном; один быстро освоит техническое обеспечение проекта, другой — организационное; кто-то освоит должность за неделю, кому-то на это понадобится 2 месяца. Система введения в должность должна быть максимальной гибкой, самостоятельно адаптирующейся к индивидуальным особенностям стажеров и ситуаций;
- адекватность методик введения в должность ситуации;
- профессионализм наставника, базисом которого являются его компетенции.

Заключение

Наставничество как метод обучения персонала востребовано во многих российских компаниях. Такое обучение оказывает благоприятное влияние не только на стажера, но и на самого наставника, а также и всю организацию в целом.

Наставник получает положительный управленческий опыт, подопечный легче адаптируется в новом коллективе, а компания в итоге получает квалифицированные лояльные кадры и снижение их текучести.