

Механизм внедрения системы наставничества в компании

Журнал «Управление персоналом» №19/2005

Денисова Ариадна, к.э.н.

В последнее время в России стала возрождаться практика наставничества. Сейчас очень популярны программы по развитию наставничества в компаниях, проводятся специальные тренинги и семинары. Правда, теперь наставничество пришло к нам с Запада, где оно используется не только в обучении рабочих, но и в обучении менеджеров среднего и высшего звена. Между тем современному менеджеру не так уж и много известно о том, что такое наставничество, как его грамотно внедрять, кто должен быть наставником, и как этого наставника готовить. Настоящая статья посвящена решению возникающих в этой связи вопросов.

На самом деле, наставничество или менторство является старейшей формой оказания влияния на личность. Популярная литература по наставничеству относит момент зарождения менторства к временам Гомера и его «Одиссее». Гомер повествует о том, что король Итаки попросил своего друга – Ментора – приглядеть за его сыном Телемахусом, пока сам король сражался на полях Троянской войны. Ученые же считают, что термин наставничество в его настоящем понимании впервые был употреблен в 18-ом веке французским писателем и ментором Фенелоном. В советской системе подготовки работников наставничество являлось важной составляющей. Оно позволяло не только повысить квалификацию сотрудников, но и провести социализацию работника при его вхождении в новый коллектив. На сегодняшний день система наставничества сохранилась на ряде крупных машиностроительных предприятий нашей страны.

Существует множество определений наставничества. Приведем лишь некоторые из них:

«Наставничество – доверительные взаимоотношения, посредством которых проходит обучение, развиваются навыки. Результаты таких взаимоотношений могут быть измерены в терминах увеличения компетентности» (Andrey Collin).

«Наставничество – длительные взаимоотношения, которые помогают развить потенциал не только «протее-ученика», но и потенциал самого наставника, и организации, в которой они работают» (Suzanne Faure).

«Наставничество – взаимоотношения по определенной программе, разработанной для передачи определенных компетенций вместе с мудростью жизни от одного индивида к другому» (Thomas Addington & Stephen Graves).

«Наставничество – интенсивные рабочие отношения между старшими по должности или возрасту работниками и младшими» (Anne Stockdale).

Таким образом, однозначно можно утверждать, что наставничество – это, прежде всего взаимоотношение, во-вторых, это отношение между старшим и младшим по служебной иерархии, либо опыту и возрасту, в-третьих, данное отношение направлено на развитие всех сторон.

Наряду с наставничеством существует еще несколько форм индивидуального консультирования и развития сотрудников. Каждая из них подходит для определенной ситуации и имеет определенные отличия, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Сравнение наставничества и других форм индивидуального развития сотрудников

| | Наставничество | Коучинг | Терапия |
|----------------------|--|---|-------------------------|
| Кто проводит? | Профессионал, не связанный лично с индивидом | Линейный менеджер, супервизор или более опытный сотрудник | Профессионал со стороны |
| Обучение необходимое | От отсутствия обучения | Самостоятельное изуче- | Обычно имеет академи- |

| | | | |
|---------------------------------------|--|--|---|
| для исполнения роли | до формального обучения по составленной программе | ние или обучение посредством электронных средств связи | ческую степень или сертификат специального обучения |
| Ограничения | Имеет дело с организационными, карьерными и личностными преобразованиями | Имеет дело с качеством работы и специфическими проблемами | Помогает индивиду решить проблему в личной жизни или на работе |
| Фокус | Возможности | Задачи | Проблема |
| Над чем проводится работа? | Над разницей между текущей и желаемой ситуацией | Над умениями, развитием определенных шаблонов поведения, командными задачами | Над восприятием проблемы индивидом |
| Временной промежуток | Прошлое, настоящее и будущее | Кратко- и среднесрочный период | Прошлое и настоящее |
| Сферы обсуждения | Мысли, чувства и действия индивида | Действия индивида | Чувства индивида |
| Когда необходимо использовать? | Когда необходимо «приобрести» мудрость | Для приобретения навыков | В случае личностного кризиса индивида, необходимости сделать выбор, принять решение |
| Обучение | Базируется на развитии отношений, обратной связи и обмене знаниями | Клиент-ориентированное | Клиент-ориентированное |
| Потенциальный эффект | Знания, навыки и инсайт | Знания и навыки | Инсайты |

Существует множество типов отношений наставничества. Одна из классификаций предполагает разделение наставничества на:

1. Наставничество-супервизия – наставник делится информацией об организации и возможностях развития протеже (например, что приветствуется в компании, за что можно понести наказание), а также обучает их основным навыкам работы. То есть это отношения своеобразного контроля.

2. Формальное наставничество – включает прояснение целей и формальное обучение в рамках специально организованных сессий. В компании специально создаются программы для развития культуры наставничества. При этом существуют формальные правила и процедуры наставничества.

3. Ситуационное наставничество – оказание помощи в нужное время в нужном месте. К примеру, это может быть совет по поводу лица, принимающего решения в преддверии бизнес-встречи, или передача нужного контакта.

4. Неформальное наставничество. В этом случае «старший товарищ» берет на себя ответственность за своего подопечного. При этом процесс наставничества сугубо доброволен и не предусматривает какого-либо денежного вознаграждения.

Когда же возникает потребность в наставничестве? Как правило, основной предпосылкой является проведение изменений в организации, когда требуется адаптировать работников в новой ситуации. При этом изменения могут касаться как смены технологии работы, так и стратегии организации. Только в первом случае, скорее всего, наставничество будет организовываться для рабочих компании, а во втором – для менеджеров различных уровней.

Плюсами от внедрения системы наставничества можно считать следующее:

1. Для «протеже» (т.е. наставляемых сотрудников):

- Получение поддержки, совета и конструктивной обратной связи по проблемам профессионального и личностного роста
- Получение поддержки при необходимости смены роли в компании
- Увеличение прозрачности в процессе планирования карьеры
- Ускоренное развитие навыков.

2. Для наставников:

– Саморазвитие и самореализация.

3. Для компании:

- Развитие культуры наставничества, в условиях которой люди проактивно поддерживают развитие друг друга
- Увеличение возможностей для решения проблем и для обучения сотрудников
- Увеличение удовлетворенности сотрудников
- Улучшение психологического климата в коллективе
- Соединение потребности развития работника с целями организации.

В процессе работы со своим «протеже» наставник может исполнять следующие роли:

- Коуч/советник: дает совет, обсуждает идеи, предоставляет обратную связь
- Источник поддержки и ободрения: поддерживает в развитии нового, принятии решений
- Источник ресурсов: расширяет сеть контактов «протеже», находит скрытые ресурсы
- Чемпион: показывает пример.

Как же следует внедрять систему наставничества? Приведем алгоритм, который разработан нами на основе практического опыта многих компаний (рис.1).

Положение о наставничестве должно включать описание следующих разделов:

- Процедура отбора кандидатов на позицию наставника
- Процедура выбора протеже
- Процедура обучения участников программы
- Процедура организации сессий наставничества
- Мониторинг программы
- Оценка эффективности программы
- Оплата труда наставников
- Процедура завершения программы.

На первой встрече наставник и протеже должны прийти к соглашению о конфиденциальности и согласовать общие цели. Примерные формы согласования приведены ниже на рис.2 и 3.

Руководства для наставников и протеже предполагают описание процедур проведения сессий, алгоритма оценки эффективности проводимых сессий, форм и журналов для ведения записей и проч.. В частности, они могут включать примерные программы проведения сессий и лист оценки их эффективности (соответственно таблица 2 и 3).

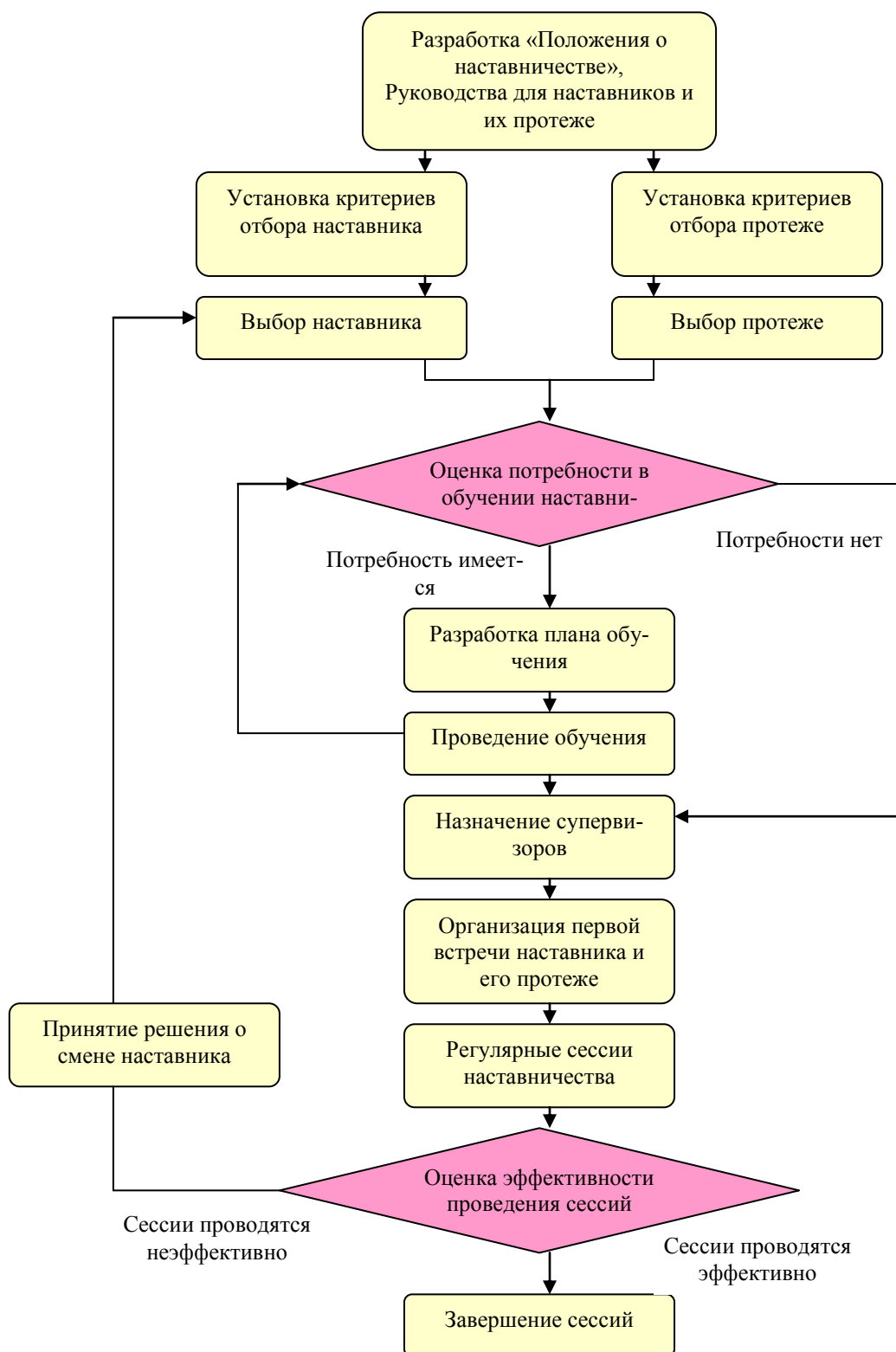


Рис.1. Этапы постановки и внедрения системы наставничества в организации

Соглашение о целях наставничества

Мы пришли к согласию по следующим целям настоящего партнерского процесса наставничества:

- 1.
- 2.
- 3.

Мы обсудили параметры нашего взаимоотношения. Для того чтобы характер наших взаимоотношений удовлетворял обе стороны, мы пришли к согласию по поводу следующих пунктов:

1. Составить расписание и регулярно встречаться
2. Разработать и уважать общие правила
3. Обсудить вопрос конфиденциальности и заключить соглашение о неразглашении конфиденциальной информации.
4. Уважать данное соглашение о конфиденциальности.
5. Предоставлять друг другу обратную связь и оценивать прогресс.

Подпись наставника

Подпись «протеже»

Рис.2.Форма согласования целей наставничества

Соглашение о конфиденциальности

Я, _____ согласен с нижеперечисленным:

1. Я обязуюсь не раскрывать информацию, полученную мною в ходе выполнения обязанностей наставника в _____.
2. Перед лицом закона я обязуюсь хранить тайну о личной жизни протеже за исключением случаев, когда:
 - а) протеже ведет речь о самоубийстве
 - б) протеже высказывает мысль о причинении вреда другому человеку.

Подпись наставника

Дата

Рис.3.Форма соглашения о конфиденциальности

Таблица 2

Примерная программа проведения сессий

| Отметка о выполнении | Наставник | «Протеже» |
|----------------------|--|---|
| | Позвонить или сообщить по электронной почте своему «протеже» о назначении первой встречи | Ответить на сообщение о встрече |
| | Обменяться информацией о фактах биографии, профессиональном опыте, включая опыт наставничества | Поделиться информацией о Вашей биографии, ценностях, ожиданиях |
| | Прояснить общие интересы и ценности | Прояснить разделяемые ценности и рабочие интересы |
| | Помочь «протеже» прояснить свои цели | Обсудить цели, которые Вы хотите достичь |
| | Установить расписание регулярных встреч и проведения сессий обратной связи | Установить свои цели. (Не бойтесь переформулировать цели в процессе работы) |
| | Составить список действий, которые | Решить совместно с наставником, какие |

| | | |
|--|---|---|
| | отвечают целям обеих сторон | шаги необходимо предпринять для достижения Ваших целей |
| | Определить, какие компетенции необходимо развивать | Осознать свои сильные стороны и подумать о слабых сторонах, которые Вы хотите усилить |
| | Заполнить соглашение о целях и придерживаться его в дальнейшем. В будущем это соглашение можно обновить | Заполнить соглашение о целях |
| | Не забывать слушать | Не забывать активно слушать и обсуждать |
| | Оценить свои навыки активного слушания и коммуникации | Быть восприимчивым к обратной связи и коучингу |
| | Быть чутким к культурным различиям и разнице полов | Стараться стать наставником самому себе |
| | Быть осторожным и не доволеть над своим «протеже» | Обратить внимание на перемены в своей жизни или жизненных установках, которые могут вызвать корректировку целей или результатов |

После 3-х месяцев наставничества, наставник и протеже должны заполнить оценочный лист и вместе обсудить содержащиеся в нем вопросы. Это позволит им увидеть проблемные места и тем самым улучшить отношения наставничества.

Таблица 3

Лист оценки (квартальной)

| Отметка о выполнении | Наставник | «Протеже» |
|-----------------------------|--|--|
| | Стараетесь ли вы точно понять цели протеже? Удастся ли вам понять их? | Разделяете ли вы мнение Вашего партнера о целях? |
| | Помогаете ли Вы своему протеже принимать решения, помогающие достигать запланированных целей? | Помогает ли наставник обдумывать цели и результаты их достижения? |
| | Слушаете ли Вы? | Слушаете ли Вы? |
| | Оказываете ли Вы поддержку, проявляете ли эмпатию? | Воспринимаете ли Вы обратную связь и Коучинг? |
| | Проявляете ли Вы заботу и внимание к целям протеже? | Берете ли Вы на себя ответственность за обучение? |
| | Отмечаете ли Вы достижение целей или каких-либо выдающихся результатов? | Отмечаете ли Вы достижение целей или каких-либо выдающихся результатов? |
| | Поощряете ли Вы своего протеже к установлению дополнительных целей? | Устанавливаете ли Вы дополнительные цели? |
| | Договариваетесь ли Вы о встрече заранее? | Договариваетесь ли Вы о встрече заранее? |
| | Выполняете ли вы установленные договоренности? | Выполняете ли вы установленные договоренности? |
| | Задаете ли Вы вопросы, бросающие вызов вашему протеже? | Отвечаете ли вы на вопросы, бросающие вызов? |
| | Отвечают ли отношения наставничества вашим ожиданиям? | Отвечают ли отношения наставничества вашим ожиданиям? |
| | Как можно улучшить отношения наставничества? | Как можно улучшить отношения наставничества? |
| | Необходимо ли Вам обновить список целей, действий или время достижения целей для улучшения отношений наставничества? | Необходимо ли Вам обновить список целей, действий или время достижения целей для улучшения отношений наставничества? |

В отношениях наставничества выделяют четыре основные фазы (Zachary and Shea):
1) Подготовка и выстраивание отношений.

Первая фаза похожа на этап взрыхления почвы. Здесь наставник знакомится со своим протеже, проясняет свои и его ожидания и интересы. Происходит установление раппорта и доверительных отношений.

Для оценки подготовленности к прохождению фазы участника программы наставничества необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Я испытываю искренний интерес в содействии этому человеку в достижении успеха.
2. Наши ожидания от отношений наставничества совпадают.
3. Я ясно представляю себе свою роль.
4. Я чувствую уверенность в достижении поставленных целей.
5. Я готов использовать свои связи и возможности для помощи этому человеку
6. Я могу выделить время для общения с этим человеком
7. Я могу способствовать этому человеку в его обучении
8. Я готов совершенствовать свои навыки наставника

2) Переговоры и сопоставление взаимных ожиданий.

Данная фаза сходна с процессом посева семян. На этом этапе происходит обсуждение барьеров и ограничений в коммуникации между наставником и протеже, заключается соглашение о конфиденциальности. Здесь совместно устанавливаются цели и ожидаемые результаты.

Оценка подготовленности к прохождению фазы производится по следующим критериям:

1. Наши ожидания ясны
2. Цели хорошо обозначены
3. Зона ответственности каждого партнера хорошо очерчена
4. Нормы установлены и согласованы
5. Определена частота встречаемости партнеров
6. Определены способы контактирования и инициатор контактов
7. Критерии успешности обсуждены
8. Обсуждены стратегии работы с обстоятельствами и препятствиями
9. Составлен план работы
10. Обсуждены условия окончания отношений наставничества

3) Предоставление возможности для развития протеже.

Это самая длинная фаза в отношениях наставничества – «уход за посаженными растениями». Именно в этой фазе отношения достигают своего пика, поскольку происходит рост наставника, цели постепенно достигаются, удовлетворяются потребности протеже, открывается ценность взаимоотношений.

Оценка подготовленности к прохождению фазы основывается на следующих вопросах:

Инструкции: Ответьте на вопросы, предоставляя по каждому пример из практики

1. Предоставляю ли я адекватную поддержку для обучения моего протеже?
2. Обнаружили ли мы в течение наших сессий возможности и ресурсы для обучения протеже?
3. Продолжают ли наши отношения оставаться продуктивными?
4. Удовлетворительно ли качество наших отношений?
5. Работаем ли мы над улучшением качества взаимоотношений?
6. Достаточно ли полна и конструктивна предоставляемая обратная связь?
7. Регулярно ли проводятся сессии?
8. Есть ли какие-то вещи, которые мы затрудняемся обсуждать при проведении сессий?

4) Завершение формальных отношений или «сбор урожая». В этой фазе становится очевидным рост протее, частота встреч падает, проводится оценка достижений, намечаются новые пути развития. Отношения между наставником и протее переходят на новый уровень – они становятся отношениями друзей или коллег.

Оценка подготовленности к прохождению фазы:

Инструкции: Ответьте на вопросы, предоставляя по каждому пример из практики:

1. Использовали ли мы протоколы завершения сессий для оформления окончания наших отношений
2. Адекватно ли мы оценили результаты прохождения программы
3. Признали ли мы достигнутые результаты и заслуги
4. Смогли ли мы точно определить момент для завершения сессий

При этом протее должен:

- Брать инициативу и быть проактивным в развитии своей карьеры
- Заключить соглашение о наставничестве, проясняющее ожидания партнеров от процесса наставничества
- Информировать супервизора о прогрессе в процессе наставничества и о расписании сессий
- Посещать тренинги по наставничеству, форумы и круглые столы
- Участвовать в открытых дискуссиях с наставником
- Разрабатывать план действий протее и получать обратную связь по его выполнению
- Предоставлять обратную связь по программе наставничества и её эффективности
- Встречаться с наставником не менее четырех часов в месяц.

В свою очередь, наставник обязан:

- Демонстрировать желание участвовать в процессе наставничества
- Заключить соглашение о наставничестве, проясняющее ожидания партнеров от процесса наставничества
- Оказывать помощь в разработке и мониторинге плана действий протее
- Посещать тренинги по наставничеству, форумы и круглые столы
- Встречаться или связываться с протее по крайней мере раз в неделю и планировать проведение сессий в течение не менее четырех часов в месяц
- Предоставлять обратную связь по программе наставничества и её эффективности
- Оказывать помощь протее в постановке и достижении его целей.

Интересен и вопрос об оплате труда наставников. Как говорится, платить или не платить, вот в чем вопрос? С одной стороны, если наставник будет ориентироваться только на выгоду от процесса и погонится за количеством, а не за качеством, исход ситуации может оказаться довольно плачевным. С другой стороны, наставничество отнимает определенную долю рабочего времени, которая должна быть оплачена. В такой ситуации нам видится один выход. Труд наставников, конечно же, должен оплачиваться. Но при этом в компании надо внедрить культуру наставничества, при которой быть наставником должно быть почетно. Почетность может быть выражена, как неформально в виде отношения к персонам наставников, так и в виде нематериальных поощрений (грамот, к примеру). Что же касается размера оплаты, то здесь тоже возможны варианты. Самый простой вариант, установить определенный процент от заработной платы сотрудника за каждого «протее», либо фиксированную выплату. Фрагмент Положения об оплате труда и премировании, описывающий политику выплат за наставничество представлен ниже.

Надбавка за наставничество

Надбавка за наставничество устанавливается в целях:

- Пополнения трудового коллектива молодыми квалифицированными кадрами
- Успешного и быстрого освоения вновь принятыми работниками профессиональных знаний и навыков
- Стимулирования квалифицированных опытных работников организации к наставничеству над вновь принимаемыми работниками.

Надбавка за наставничество устанавливается в размере от ___ до ___ % от начисленной до расчета данной надбавки заработной платы наставника за расчетный период за каждого порученного ему работника. Размер процента определяется непосредственным руководителем работника-наставника по согласованию с самим наставником в зависимости от объема и характера наставничества, и утверждается директором организации.

Более сложный способ установить вознаграждение – высчитать средние затраты времени на одного «протее» и исходя из этой цифры устанавливать размер выплат.

Однако при внедрении системы наставничества не стоит забывать и важность человеческого фактора. Любые изменения в организации, а соответственно и внедрение новой системы обучения, должно сопровождаться изменениями в организационной культуре и соответствующими PR-акциями. Система наставничества должна стать органичной частью всей системы обучения компании, что позволит увеличить её эффективность в несколько раз. Для этого особое внимание должно уделяться проведению тренингов по наставничеству для участников программы. Такие тренинги позволят, что называется «на своей шкуре», испытать все преимущества и недостатки новой системы, а также отработать эффективные приемы и техники проведения сессий, пути решения возникающих проблем.

Программа тренинга по наставничеству должна включать модули, связанные с вопросами организации и проведения сессий, отработкой ролей наставников и их протее, улучшению коммуникативных навыков, совершенствованию навыков эмпатии и сенситивности, усилению мотивации, изменению установок, а также небольшие модули по тайм- и стресс-менеджменту.

Только при этих условиях можно говорить об эффективности системы наставничества в компании и достижении целей, поставленных перед специалистами по её внедрению

*Денисова Ариадна Викторовна,
к.э.н.*

Журнал «Управление персоналом» №19/2005г, с.50-56.