

Секция «Государственное и муниципальное управление»

Этапы построения технологии наставничества в организации

Теплов Андрей Олегович

Аспирант

*Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, ФГУ, Москва,
Россия*

E-mail: teplowandrew@mail.ru

Развитие персонала сложный и комплексный процесс, без которого не обходится ни одно учреждение. Государственный департамент или коммерческая организация не могут полноценно существовать без постоянного обучения своих сотрудников. Это диктуется экономической и политической ситуацией в стране. Таким образом, постоянное повышение качества кадров – стратегическая задача любого учреждения или предприятия, желающего добиться успехов в своей деятельности.

Для решения этой задачи часто используется наставничество – метод широко известный в сфере обучения и развития сотрудников. Однако часто возникает вопрос: с чего начать наставничество? Что необходимо сделать в организации, чтобы наставничество было эффективным? Эти непростые вопросы обычно решаются индивидуально в каждом случае, что значительно затрудняет создание некоторых общих правил введения наставничества в организации, но это не отменяет научного вопроса о создании универсальных принципов построения технологии наставничества.

Под социальной технологией понимается способ организации и упорядочивания практической деятельности, совокупность примов, направленных на определение или преобразование социального объекта, достижения заданного результата. При этом речь всегда идет о специфических социологических средствах. Создается некий алгоритм действий, последовательность этапов и это может быть многократно использовано для решения похожих задач.

Условно весь процесс осуществления технологии наставничества можно разделить на три этапа: *подготовительный этап, этап проведения, этап оценки результатов*. Это те последовательные шаги, которые составляют весь будущий «скелет» наставничества.

Подготовительный этап играет, возможно, самую важную роль. Именно в этот период закладываются такие приоритетные вещи как: объект, предмет, сроки, конечный результат наставничества и критерии его оценки. Но прежде всего, именно здесь определяется, в какой форме будет осуществляться наставничество: как метод обучения, как система управления компанией, как стиль поведения определенных сотрудников, как социальная технология и т.д. Здесь слова старой пословицы «как корабль назовешь, так он и поплывет» надо понимать буквально. Ведь в зависимости от того, что мы будем подразумевать под наставничеством, станет формироваться весь процесс его дальнейшего использования. На наш взгляд, наиболее удобным для работы является технологический подход, который позволяет представить наставничество как четко определенную последовательность этапов, направленных на решение конкретных социальных задач. Важной особенностью технологии является ее гибкость и возможность быстро внести изменения в процесс работы.

Также на подготовительном этапе создается набор необходимых документов. Формальной стороной наставничества не стоит пренебрегать, она определяет организаци-

онные рамки, в которых будет осуществляться технология. В необходимый набор документов входит: положение о наставничестве, должностная инструкция наставника, личный профиль наставника, личный профиль сотрудника (ученика), личный профиль наставника. Эти документы позволяют отслеживать и контролировать не только то, как протекает наставничество, но и как изменяются навыки и умения ученика и наставника. Более того, в них определена цель наставничества, функции наставника и другие необходимые составляющие работы.

К дополнительному пакету документов относятся: тесты для промежуточной проверки умений и навыков, анкеты для заполнения учеником и наставником, и другие. В целом, сюда могут войти любые документы, которые с точки зрения компании помогают осуществлению технологии, но не являются строго обязательными.

Следующим шагом в подготовительном этапе является создание плана наставничества. Это документ-руководство к действию. В нем прописывается что, как и когда должно быть выполнено наставником и учеником, и какие результаты ожидаются после тех или иных мероприятий. Этот документ позволяет не только фиксировать работу наставника, но и точно видеть, как проходит обучение. Можно с уверенностью сказать, что без плана работы наставничество вряд ли будет успешным.

Заключительным шагом выступает набор PR-мероприятий (собирания, информацию на досках объявлений, рассылку информационных писем по корпоративным каналам и тд.) для создания интереса к наставничеству в организации. Важно понимать, что если сотрудников не подготовить к введению наставничества, то технология, скорее всего, не будет успешна. Люди должны иметь представление о том, что происходит в организации, зачем это нужно и какие выгоды принесет наставничество лично им.

Второй этап технологии наставничества представляет собой непосредственное проведение данного метода в организации в соответствии с составленным планом, выбранными методами и целями. Стоит подчеркнуть, что детальное его описание должно быть сформировано ранее. Подчеркнем наиболее важные моменты этого этапа.

Нужно помнить, что рассматривая наставничество как технологию, мы подразумеваем возможность внесения в не изменений по ходу работы (эти изменения не касаются ключевых моментов: цели, наставника, критериев эффективности и др.). Однако такие перемены, например связанные с введением новых методов обучения или с использованием незапланированных ранее мероприятий, должны быть строго обоснованы и согласованы всеми участниками наставничества.

Кроме того, данный этап подразумевает, промежуточные оценки деятельности. То есть в определенный момент фиксируются показатели тех критериев, которые были определены как наиболее важные для оценки эффективности. Кроме того, необходимо наблюдать за тем как работает наставник, как другие члены организации меняют свое отношение к наставничеству, и какое влияние оказывает наставничество на работу компании.

Последний этап проведения наставничества – оценка результатов. Прежде всего, надо определить достигнуты или нет поставленные цели. Затем необходимо понять насколько данная технология была эффективна для организации. Здесь могут возникнуть вопросы, как ее определять, но если конкретное понятие «эффективность» было прописано на первом этапе, то таких трудностей можно избежать.

Так же, по окончании работы рекомендуется опросить наставника и ученика об их впечатлениях от совместной работы, узнать какие моменты понравились или не понравились и почему. Будет полезным опросить сотрудников и узнать, какой они сделали вывод о данной технологии. Хотелось ли им в дальнейшем выступить в роли ученика или наставника?

Общим итогом этого этапа являются позитивные изменения осуществления технологии наставничества. После оценки всех показателей, проверки всех анкет, контролирующей орган должен прийти к выводу об эффективности наставничества, о том, как работает наставник, что получил ученик «на выходе», и как весь процесс повлиял на организацию.

Сделав соответствующие выводы и внося изменения в первый этап, можно проводить наставничество заново.

Литература

1. Горшкова Е.Г, Бухаркова О.В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. СПб., 2006.
2. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. М., 2008.
3. Новиков А.М. Новиков Д.А. Методология научного исследования – М.,2010.