**Лекція 20. Суть, етапи проведення наставництва**

Наставництво - прийом управління, який завдяки

індивідуальному підходу дає змогу підвищити продуктивність праці в організації.

Наставництво - підмога в управлінні, якщо воно вписується в загальну систему діяльності організації, яка охоплює виробничі процеси, контроль за якістю, делегування повноважень, спеціалізацію, підвищення продуктивності.

Наставництво не зводиться тільки до методів і способів навчання; воно полягає також в тому, щоб долучити працівників до загальної системи цінностей, зробити їхню працю осмисленою, досягнути повного взаєморозуміння стосовно цілей і засобів досягнення. Цей стиль треба використовувати на всіх щаблях управління.

Навчати працівників потрібно на підставі таких міркувань: успішна робота менеджера безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно працюють члени його команди; наставництво дає неоціненну допомогу у випадку серйозних перебудов у роботі, розвиває почуття відповідальності, самостійності; підвищення ефективності праці, підвищення професійного рівня.

Індивідуальне курирування підвищує самостійність працівника і стимулює почуття відповідальності; воно дає йому змогу розвинути професійні навики та знайти застосування всім своїм здібностям.

Згідно з даними, які отримали завдяки аналізу 123 програм (тренінгів та семінарів), розташовані на восьми найбільших російських сайтах, присвячених навчанню та розвитку персоналу (їгаіпіпдз.ги, йгш.ги, Е-хесиїіуе.ги, гЬс.ги, їгеко.ги, иЬо.ги тощо) виявили такі тенденції.

1. Підвищення кількості програм для керівників. Це пов’язано з тим, що компанії переглядають стратегії розвитку, міняють структуру бізнесу, стратегії просування продукції.
2. Програми для НЯ менеджменту стали чітко орієнтовані на роботу з персоналом в умовах кризи. За обсягом пропозицій займають друге місце після тренінгів для керівників.
3. Підвищення пропозиції програм з дебіторської заборгованості,

роботі співробітників комерційних структур в нових умовах. Програм тренінгів з продажу, пов’язаних з новими ринковими умовами, в процентному відношенні менше, ніж управлінських.

1. З’явились нові програми для керівників та менеджерів продажу: мислення в кризі, управління особистими статками в кризі тощо.
2. Підвищення пропозиції по семінарах і тренінгам «Фінансовий менеджмент в умовах кризи».
3. Достатня кількість спекулятивних програм (з погляду фахівців): вихід з кризи за 3 дні (узагальнена назва).
4. Значно збільшився попит на короткострокові тренінги (4-8 год.). Для проведення ефективного процесу наставництва менеджер

повинен добре знати своїх працівників, рівень їхньої підготовки, професійний досвід і навички, ставлення до роботи, інтереси та прагнення. Треба вміти поставити перед працівниками чітко сформульовані і цікаві для них завдання, визначити нормативи і правила виконання роботи, пробудити в них почуття відповідальності за результат. А також підходити до кожного працівника індивідуально, періодично проводити співбесіди за проміжними підсумками й оцінками результатів роботи. Наставник використовує для навчання робочий процес (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Відмінність між наставником і звичайним менеджером

|  |  |
| --- | --- |
| Звичайний досвідчений менеджер | Менеджер-наставник |
| Спрямований головно на результат | Уважний до своїх підлеглих, йому важлива не тільки мета, а й засоби |
| Має владу і сам знає, що робити | Г отовий обговорювати з працівниками ухвалені рішення |
| Дає поради та готове рішення | Дає стимул працівникам до розвитку та вчить їх самостійно шукати рішення |
| Виконує лише свої службові обов’язки | Завжди готовий приділити час працівникам і веде вперед крок за кроком |
| Ваховує міркування працівників | Враховує також почуття працівників, їхні оцінки |

Обов’язок менеджера - курирувати своїх підлеглих, зокрема:

1. новачків, які приходять в команду та яким потрібно не тільки навчання для виконання службових обов’язків, а й також допомога та підтримка;
2. працівників, у яких великий потенціал для професійного росту і які можуть сприяти підвищенню ефективності роботи всієї команди;
3. працівників, у яких низька продуктивність праці;
4. усіх членів команди, оскільки вони повинні рухатись у своєму професійному рості та розвитку.

Наставництво може мати різні форми: менеджер може бути наставником свого колеги, керівника вищого за рангом, у менеджера може бути наставник з іншого підрозділу.

Ситуації, в яких потрібен наставник:

* вносять зміни в робочий процес, відбувається заміна обладнання,

інструментів, вводять нові технології;

* запускають новий проект;
* відбувається делегування повноважень, розширення сфери

відповідальності;

* змінюються службові обов’язки працівника;
* потрібно проаналізувати та закріпити досягнутий результат;
* поставлено дуже складне завдання;
* працівник міняє спеціальність;
* працівник поводить себе неадекватно;
* працівник погано справляється зі своїми обов’язками;
* відбуваються збої в роботі, не виконуються визначені нормативи;
* є складнощі у спілкуванні з колективом, партнерами або

клієнтами.

Наставництво передбачає декілька етапів.

1. Підготовка та попередній аналіз співбесіди. Для цього потрібно дати відповіді на такі питання: яка ситуація, з ким треба займатися, чого треба домогтися від цього працівника, чи потрібний йому наставник?
2. Діагностика. Для цього варто знайти відповіді на питання: у чому працівник не відповідає вимогам і чому?, які його сильні та слабкі сторони?, чого потрібно навчити, як з ним треба працювати?
3. План співбесіди. Для цього потрібно дати відповіді на такі питання: чого може досягнути працівник?, що він чекає від свого наставника?, що треба зробити, щоб отримати бажаний результат?
4. Підсумок співбесіди: домовленість між менеджером і праців­ником. У підсумку наставник і працівник знаходять напрями щодо того, який результат вони прагнуть отримати, розробляють заходи та дії для отримання поставлених цілей.

Процедура навчання у робочому процесі передбачає такі елементи:

1. Виділити час на навчання. Увесь робочий час потрібно розподілити так, щоб його вистачало на індивідуальні бесіди з працівниками та допомогу в роботі.
2. Скласти програму навчання, тобто потрібно організувати безперервне спрямоване навчання, а не «гасити пожежу» кожного разу, коли падає ефективність роботи.
3. Визначити пріоритети: вибрати працівників, робота яких найбільше позначається на продуктивності праці команди (якщо у менеджера багато підлеглих, а часу мало, то він все одно не зможе займатися всіма одночасно й однаково).
4. Передбачити у своєму робочому розкладі можливість приділити час тим працівникам, які самі просять про допомогу. Менеджер-наставник у процесі навчання може підійти до вибору

об’єкта навчання з позицій працівника та команди загалом (табл. 9.2). Визначити стан справ у команді, які спеціальності та яких працівників навчати, а також індивідуально підійти до кожного працівника, що підлягає професійному зростанню.

Таблиця 9.2

Об’єкти навчання в організації

|  |  |
| --- | --- |
| Команда | Працівник |
| * Визначити показники, завдяки яким можна домогтися стабільності результатів або поліпшення * Визначити спеціальності, за якими найперше потрібна підготовка або підвищення кваліфікації працівників * Виявити неблагополучне положення в організації * Виділити працівників із команди, які ліпше і швидше опанують потрібну спеціальність або удосконалять свої навички * З’ясувати стиль роботи працівника, який створює проблеми | * З’ясувати, як працівник може сприяти досягненню загального результату * Визначити професійні навики працівника, які можуть стати в нагоді * Проаналізувати його сильні та слабкі сторони * Виявити рівень прагнення працівника професійно вирости та його здатність до цього * Визначити сфери, в яких він найліпше може виявити свої здібності * Визначити напрями, методики, яких його треба навчити |

У процесі проведення наставництва треба вміти поставити правильний діагноз, з’ясувати суть проблеми і де потрібна допомога. Варіанти можуть бути різними. Це можуть бути відносини: між

працівником і менеджером-наставником; між працівником і його колегами; між працівником і компанією.

Причини, за якими потрібно провести попередній аналіз діяльності працівника: працівник не в змозі виконати доручену йому роботу (перевантажений, не має необхідних ресурсів); не має достатньої кваліфікації; неправильно розуміє свої обов’язки.

Менеджер-наставник повинен: з’ясувати причини незадовільного результату працівника; дії, які до цього призводять; розуміння працівника про невідповідність результату визначеним вимогам; рівень знань про методики, засоби виконання завдань, визначені для цього стандарти; розуміння виконуваних працівником завдань, його ставлення до пропонованних в організації вимог; причини, які заважають виконувати завдання належним чином; ідеї працівника щодо ефективніших способів, методик виконання завдань; які наслідки мають для нього низькі показники його роботи.

У процесі підвищення кваліфікації працівника потрібно визначити чи може працівник працювати самостійно.

Самостійність - це здатність вибудовувати власну лінію поведінки, не втрачаючи контакту з іншими.

Головні етапи навчання:

1. Залежність.
2. Заперечення залежності.
3. Незалежність і самостійність.
4. Взаємозалежність.

У процесі проведення допомоги працівникові під час освоєння нового виду діяльності менеджерові варто виокремити три етапи:

1. До початку роботи: з’ясувати, чи знає працівник методику її виконання; підготувати робочу програму, передбачивши можливі труднощі; запропонувати працівнику спочатку розповісти, що йому належить робити; у разі потреби організувати для нього тренінг.
2. Під час роботи: спостерігати як працівник виконує роботу; допомогти, якщо це потрібно; нагадувати ключові моменти; контролювати дотримання визначеної методики.
3. Після роботи: з’ясувати результат виконого завдання працівником; запропонувати працівнику самому оцінити свою роботу; дати свою оцінку результату та техніки виконання роботи; попросити працівника висловити думку про оцінку

менеджера; спільно підвести підсумки і зробити висновки з результатів роботи.

Постійна присутність менеджера не обов’язкова на всіх етапах навчання. Найчастіше вона буває потрібна на першому та третьому етапах.

Позитивний навчальний ефект дають такі робочі ситуації.

1. Спостереження за роботою інших.
2. Робота в парі.
3. Виконання нового завдання самостійно.
4. Робота під наглядом куратора.
5. Порада та обговорення.
6. Тимчасове заміщення іншого працівника.
7. Участь в аналізі проблеми.
8. Читання документації.
9. Участь у зборах.
10. Збір інформації, проведення інтерв’ю.
11. Ознайомча поїздка.
12. Складання оглядових документів, зведень.
13. Виступ з повідомленням, доповіддю.
14. Виконання представницьких функцій.
15. Проведення аудиту, аналітичної роботи.
16. Участь у клубах, професійних об’єднаннях.
17. Відвідування колоквіумів, семінарів, конгресів.
18. Прийом новачка або відвідувачів.
19. Допомога в навчанні новачка.
20. Співбесіда з начальником.
21. Участь в аналізі показників продуктивності.
22. Обмін досвідом.

Наставництво неможливе без довірчих відносин. Для створення та зміцнення довірчої обстановки треба намагатись, щоб підопічний відчував себе невимушено; поводитись просто і відкрито; уникати упереджених суджень і оманливих оцінок; вірити у можливості учня; бути відкритим для його суджень і пропозицій; ділитись досвідом та інформацією; бути для нього джерелом знань і розвитку; поєднати доброзичливість з вимогливістю.

Наставнику важливо вміти правильно ставити питання. Прості та прямі запитання - свідчення того, що наставник по-справжньому намагається вислухати працівника. Для цього потрібно:

1. уточнити цільові установки щодо очікуваного результату; зміст подальшого навчання; очікування від наставника;
2. з’ясувати ситуацію, що склалась; повторюваність і періодичність проблемної ситуації; опис деталей ситуації; погляд сприйняття ситуації іншими; відчуття працівника в ситуації, що склалася;
3. проаналізувати робочий процес: хід подій, виділити найважливіші елементи; причини позитивного та негативного результату; висновки та поради для новачка;
4. перевірити взаєморозуміння між наставником і працівником;
5. розсіяти сумніви щодо складності чи неможливості виконання певних завдань;
6. знайти перспективне рішення ситуації, що склалась; визначити альтернативи; окреслити можливі переваги та ризики; вибрати оптимальний варіант дій;
7. налаштувати на подальшу роботу, окреслити плани та заходи дій на майбутнє; вид допомоги, що потрібна.

Супроводжуючі питання допомагають працівникові розвивати свої думки та ідеї, виконувати задумане.

Уміння слухати дає змогу менеджерові-наставнику правильно зрозуміти що і як робить працівник, що він збирається робити, чому він цього хоче. Крім того, слухаючи, наставник демонструє увагу до людини, допомагає йому впорядкувати свої думки, уточнити уявлення, знання та наміри, сприяє вираженню почуттів (тривоги, апатії, нетерпіння).

Спостережливість - важлива риса наставника. Менеджерові потрібно спостерігати за поведінкою працівника, бути уважним до невербальних знаків; періодично контролювати як працівник працює, перш ніж робити висновки; записувати спостереження; помічати позитивні й негативні навички; фіксувати розбіжності між робочими нормативами та стандартами і реально виконаною роботою.

Для навчання потрібний зворотний зв’язок, отримання інформації та осмислення результатів. Зворотний зв’язок допомагає працівникові зрозуміти, як оцінюється його поведінка і стиль роботи; вчасно відреагувати, зрозумівши, що він робить не так; пробуджує інтерес до роботи, бажання виконати поставлене завдання, а також зміцнює відносини з колегами.

Працівник може по-різному реагувати на оцінки менеджера: погоджуватися, дивуватися, оскаржувати та відкидати. Тому потрібно розмовляти з ним наодинці, з’ясовуючи, як він ставиться до

зауважень, допомогти йому поглянути на ситуацію з боку і виробити конструктивну позицію.

Зворотний зв’язок має бути оперативним і використовуватись відразу ж за отриманням результатів роботи. Висловлюватися потрібно точно і за фактами, уникати необґрунтованих оцінок і загальних фраз. Варто залучати працівника в обговорення: нехай він сам наводить факти і дає їм оцінки. Обов’язково менеджер має відзначати позитивні моменти. Частіше заохочувати працівника, хвалити. За нагоди - в присутності його колег. Критикувати треба конструктивно і віч-на-віч, щоб критика пішла на користь, але не принижувала гідності.

Наставник підводить працівника до пошуку самостійного рішення, але також може взяти безпосередню участь у його роботі, допомогти проаналізувати ситуацію, зорієнтувати працівника, визначивши йому пріоритетні напрями, щоб справа йшла швидше, допомогти у підготовці роботи, пошуку можливих варіантів.

Уміння пояснювати - це необхідна й обов’язкова вимога до менеджера як наставника.

Процес пояснення передбачає такі етапи.

1. Переконання в тому, що працівник усвідомлює необхідність і важливість пояснень менеджера.
2. Упевнення, що усі сторони однаково розуміють терміни та абревіатури.
3. Перехід до подачі інформації, враховуючи особливості її сприйняття.
4. Перевірка, чи добре працівник зрозумів, що він має зробити.
5. Пропозиція працівникові задати питання, самому сформулювати те, що він зрозумів.
6. Повтор ключових моментів.
7. У разі потреби менеджер може дати працівникові подивитися запис свого пояснення.

Наставник повинен обов’язково дати свою оцінку результату і техніці виконання завдання. Дати змогу працівникові практикуватися самостійно, самому оцінити те, що він зробив, перевіряти хід виконання завдання на контрольних етапах. Також варто розробти схему, опираючись на яку працівник зможе продовжувати навчання самостійно.

Наставнику треба різними засобами мотивувати працівника. Для  
цього використовують будь-які сигнали, виражені не завжди в  
словесній формі й мають позитивне та негативне навантаження (табл.  
9.3).

Таблиця 9.3

Типи сигналів для мотивування працівників

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Чотири типи сигналів | Немотивовані | Мотивовані |
| Позитивні | Дуже радий Вас бачити! | Ви проробили гарну роботу! |
| Негативні | На Вас ні в чому не можна покластись! | Ваш звіт  недопрацьований! |

Мотивований сигнал виражає ставлення до того, що і як працівник робить, невмотивований - ставлення до його особи. Знаки уваги, особливо позитивні, заряджають людину енергією. Немотивовані негативні сигнали мають руйнівну дію.

1. Планування часу та роботи менеджера для проведення наставництва

Менеджерові під час проведення наставництва важливо раціонально розподілити свій робочий час, щоб спланувати його для виконання власних поточних завдань і проводити навчання з персоналом. Для цього потрібно розглянути та заповнити таблицю

1. де описавши свої головні завдання з розбивкою часу (у відсотках), який реально використовується, який рекомендовано приділяти працівникам. Така методика допоможе структурувати завдання і час на виконання поточної роботи.

Таблиця 9.4

Розклад менеджера

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Номер за | Г оловні | Час, який реально | Час, який треба |
| порядком | заняття | приділяють | приділяти |
|  |  | працівникам, % | працівникам, % |
| 1  2  3  4 | Курирування працівників Консультування із шефом Вирішування поточних проблем |  |  |

Наставник перед визначенням працівників, яким потрібне навчання, має:

* скласти список можливих ситуацій на тиждень, де уточнити, які з поточних справ менеджера найбільше підходять для проведення навчання, підготовки зборів, роботи з кореспонденцією, організацією робочого процесу тощо;
* скласти на рік вперед список можливих ситуацій, які можуть потребувати проведення навчання у відділі, команді: новий вид діяльності, догляд когось із працівників, тимчасове заміщення, передача повноважень, впровадження інновацій, різкий стрибок виробництва тощо (табл. 9.5).

Таблиця 9.5

Список можливих ситуацій для проведення навчання

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер за порядком | Ситуації, в яких буде потрібний наставник | Перелік працівників, яких доцільно підготувати |
| 1. |  |  |
|  |  |  |
| п. |  |  |

Програма навчання передбачає план, в якому подається список працівників, що проходять навчання; перелік навиків, які варто розвивати й дії менеджера до, під час і після навчання; описати стиль роботи, який потрібно змінити працівникові; робочу ситуацію, яка буде ефективною для навчання; визначити терміни навчання. Орієнтовну програму навчання навдено у табл. 9.6.

Таблиця 9.6

Програма навчання

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер за порядком | Працівник | Розвиток  навиків;  зміна  стилю  роботи | Корисна  для  навчання  робоча  ситуація | Дії  менеджера до, під час і після навчання | Терміни  та  графік |
| 1. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| п. |  |  |  |  |  |

Крім щорічних співбесід, керівник має періодично зустрічатись із кожним зі своїх підлеглих для підбиття проміжних підсумків роботи. Така практика управління допомагає йому контролювати те, як вони працюють, бути в курсі їхніх успіхів і труднощів.

Усі завдання й отримані результати про навчання працівників, а також висновки з зазначеними причинами, рекомендаціями варто занотовувати у вигляді табл. 9.7.

Таблиця 9.7

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Отримані результати про навчання п | | | рацівників |
| Завдання й очікувані результати | Досягнення  результатів:  так/ні/частково | Причини (особливо у тих випадках, коли результат не досягнутий) | Висновки. Необхідні заходи. Напрям подальших дій |
|  |  |  |  |

Отримати бажані компетенції можна завдяки реалізації програм навчання з використанням на практиці імітаційних експериментів, ролевих ігор, моделювання ситуацій та інших методів. У разі використання складніших умовних робочих завдань, комп’ютеризованих ділових або ролевих ігор, вправ у колективному вирішенні проблем і великомасштабних імітацій реальної корпоративної ситуації існує загроза отримати змішані результати.