

## Тема 5

# НАСТАВНИЧЕСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

### Понятие и цели наставничества

Наставничество имеет давнюю историю, сопоставимую по продолжительности с историей человеческой цивилизации. Во все времена источником знаний и рабочих навыков являлись люди, выполнявшие роль учителей и воспитателей новых поколений работников. Сегодня организации рассматривают наставничество как обязательный элемент системы развития персонала, отвечающий за передачу уникальных знаний и навыков новичкам, развитие потенциала и карьерного роста перспективных сотрудников, повышение вовлеченности и инициативности персонала.

**Наставничество – это форма внутрифирменной индивидуализированной подготовки и развития персонала при помощи опытных и квалифицированных сотрудников в целях обучения, содействия карьерному росту и формированию компетенций, соответствующих ценностям компании**

Цели наставничества:

1. **Помощь новым сотрудникам** в освоении рабочих обязанностей, установлении взаимосвязей и отношений с другими членами коллектива, понимании корпоративной культуры – ее ценностей, приоритетов и ожиданий, формальных и неформальных правил поведения, содействуя быстрой и безболезненной интеграции новичков в компании.
2. **Повышение эффективности труда сотрудника** на конкретной позиции путем совместного выявления проблем в выполнении работы и их причин, помощи в постановке задач обучения, передаче необходимых знаний и методов работы, сопровождении процесса отработки необходимых навыков.
3. **Содействие профессиональному развитию сотрудника** путем совместного анализа личных способностей и возможностей, построения индивидуального плана развития, оказания помощи в его выполнении, посредничества в карьерном продвижении.

Главная особенность наставничества как формы обучения заключается в активном взаимодействии двух сотрудников с разными статусами и ролями в рамках одной организации, один из которых выступает в качестве наставника, отвечающего за процесс подготовки подопечного (или протеже) на рабочем месте. Это взаимодействие, даже будучи специально организованным, в основе своей содержит широкий спектр неформальных отношений, влияющих как на процесс, так и конечный результат обучения. Личность наставника, его установки и поведение могут существенно повлиять на то, каким будет видеть себя сотрудник в новой профессиональной роли (успешным специалистом или неудачником, избегающим ответственности), какую модель поведения он выберет и как будет относиться к организации в целом. Поэтому ответственность наставника лежит не только в поле знаний и навыков, но и мотивации подопечного.

**Наставник – это сотрудник, обладающий богатым опытом, формальными и контекстными (неявными, неформальными) знаниями, навыками наилучшего выполнения работы, приверженный организации и разделяющий ее ценности**

В современной организации роль наставника является чрезвычайно значимой и заключается в том, чтобы:

- передавать уникальные знания, навыки, технологии и методы работы новым поколениям сотрудников;
- формировать у подопечного практические навыки, необходимые для эффективной работы сегодня и завтра, помогать в решении рабочих проблем, предлагая и отрабатывая конкретные приемы и методы;
- обеспечивать своевременную подготовку сотрудников, когда в компании планируется внедрение новшеств и изменений;
- содействовать саморазвитию подопечного, ставя перед ним все более сложные практические задачи и помогая их решать;
- помогать выявлять потенциал, развивать соответствующие компетенции и планировать карьеру талантливым и амбициозным сотрудникам;
- транслировать ценности, видение и миссию организации на все ее уровни через тесные отношения между наставником и подопечным, помогая ему понять и внести необходимые изменения в индивидуальный стиль работы и поведения.

Многие организации не спешат внедрять программы наставничества, полагая, что это может потребовать дополнительных финансовых затрат, изменений в графиках работ, сложной организации доступа к информации и т.д. К тому же опытные сотрудники, которые могли бы стать наставниками, часто не имеют времени, которое они могли бы потратить на подопечных без ущерба для основной работы. Тем не менее, во всем мире наставничество признано как одна из самых эффективных форм обучения и развития персонала в любой компании (табл. 5.1).

Таблица 5.1. Преимущества наставничества для организации

Области наставничества	Новые сотрудники	Действующие сотрудники
<b>Эффективность выполнения работы</b>	Высокое качество и скорость подготовки новичков к самостоятельной работе	Высокое качество и скорость устранения проблем в выполнении работы
<b>Культура компании</b>	Быстрое освоение корпоративной культуры, формирование моделей поведения, основанных на ценностях компании	Помощь в развитии корпоративных компетенций, требуемых для текущей и будущей деятельности сотрудника
<b>Обучение</b>	Обучение на практике, ориентированное на конкретные навыки и компетенции, в том числе, контекстные (неформальные) знания, умения, приемы и личные методы работы	Персонализированное обучение, направленное на устранение конкретных проблем и барьеров в выполнении работы, а также содействующее самосовершенствованию для будущей деятельности
<b>Развитие</b>	Определение перспектив развития и карьерного продвижения в компании	Содействие развитию потенциала сотрудника, его саморазвитию и карьерному росту
<b>Отношения</b>	Доброжелательное и заинтересованное отношение к новичкам в коллективе	Благоприятный психологический климат, основанный на доверии и взаимопомощи
<b>Результаты наставничества</b>	Ускорение адаптации новичков	Снижение неудовлетворенности сотрудника своим положением в компании
	Формирование позитивного отношения к компании и к работающим в ней людям	Повышение вовлеченности, стремление к успеху и достижениям благодаря личному примеру наставника
	Снижение текучести среди новичков	Удержание сотрудников с высоким потенциалом и готовностью к саморазвитию

## Модели наставничества<sup>i</sup>

К настоящему времени накоплен большой опыт в организации наставничества в виде практических моделей, которые позволяют формировать программы обучения и развития любых категорий персонала (табл. 5.2).

**Традиционная модель наставничества** (или наставничество «один на один») – это взаимодействие между более опытным специалистом и начинающим сотрудником в течение определенного периода времени (3-6-9-12 месяцев). Обычно проводится отбор наставника и его подопечного по определенным критериям: опыт, навыки, личностные характеристики и др. Как правило, между наставником и подопечным устанавливаются тесные личные отношения, которые помогают обеспечить заинтересованный индивидуальный подход к сотруднику, создавая комфортную обстановку для его развития. Наставник может оперативно реагировать на отклонения в ходе подготовки, поощрять достижения, помогая более полно раскрыть способности подопечного и содействовать их удержанию компании.

Разновидностью традиционной модели является **ситуационное наставничество** (Situational Mentoring), подразумевающее предоставление наставником необходимой помощи всякий раз, когда подопечный нуждается в указаниях и рекомендациях. Как правило, роль наставника состоит в том, чтобы обеспечить немедленное реагирование на ту или иную ситуацию, значимую для его подопечного – помочь найти и исправить ошибку в работе, решить сложную задачу и т.д.

Модель **партнерского наставничества** (Peer Mentoring) подразумевает, что оба участника программы находятся в одинаковом должностном положении. Эта модель может быть реализована в двух формах. Первый вариант, когда друг с другом взаимодействуют пары молодых сотрудников, один из которых уже имеет небольшой опыт работы в данной компании и становится наставником, а другой – выпускник или стажер только приступает к работе. Такая модель очень эффективна в плане привлечения и закрепления талантливой молодежи в сочетании с программами интеграционного обучения. Второй вариант основан на взаимодействии двух сотрудников, занимающих одинаковые позиции, при этом наставником становится тот, кто имеет больший опыт, обладает знаниями или навыками в определенной предметной области, которые требуются другому сотруднику. Эта модель используется, если подопечный был переведен из другого подразделения компании, например, в региональное отделение или филиал.

Таблица 5.2. Основные модели наставничества

Модель наставничества	Определение	Категории персонала	Сущность и преимущества
<b>Традиционное наставничество (Mentoring)</b>	Наставник, как правило, успешный и опытный профессионал, передает подопечным (или протеже) свои знания и навыки в формате специальных программ наставничества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Новички</li> <li>• Сотрудники, имеющие проблемы в выполнении работы</li> <li>• Сотрудники с перспективами карьерного развития</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наставник передает свой богатый опыт и знания, правила и традиции отношений в организации, дает конструктивную обратную связь и советы, как достичь успеха</li> <li>• Наставник имеет возможность понять и оценить, насколько его подопечный способен к дальнейшему профессиональному развитию</li> <li>• Подопечный легче и быстрее осваивает новые функции, роли, корпоративные ценности и традиции</li> </ul>
<b>Ситуационное наставничество (Situational Mentoring)</b>	Разновидность традиционного наставничества, только наставник прикрепляется к сотруднику для квалифицированного сопровождения его деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сотрудники, имеющие проблемы в выполнении работы</li> <li>• Сотрудники с перспективами карьерного развития</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подопечный имеет возможность в максимально короткие сроки устранить проблемы в работе</li> <li>• получить требуемые знания и консультации по конкретному запросу</li> <li>• Наставник может не изменять свой рабочий график</li> </ul>
<b>Партнерское наставничество: «равный – равному» (Peer-to-peer Mentoring)</b>	Наставником является сотрудник, равный по уровню подопечному, но с опытом работы в предметной области, которым партнер не обладает. Возможно вне официальных программ наставничества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Новички</li> <li>• Сотрудники, имеющие проблемы в выполнении работы</li> <li>• Сотрудники, ориентированные на профессиональное саморазвитие</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наставник помогает партнеру в улучшении выполнения работы, выстраивании рабочих отношений и повышении личной удовлетворенности работой</li> <li>• Наставник слушает, анализирует вместе с подопечным информацию, обеспечивает честную и конструктивную обратную связь, создает видение перемен и мотивирует партнера к действиям</li> <li>• Наставник помогает партнеру отслеживать прогресс в достижении конкретных профессиональных целей</li> </ul>
<b>Групповое наставничество (Group Mentoring)</b>	Связь нескольких подопечных с более опытными коллегами («Круги наставничества»)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сотрудники, имеющие проблемы в выполнении работы</li> <li>• Сотрудники, ориентированные на профессиональное саморазвитие</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Группа наставников советует подопечным как действовать для достижения своих целей, устранить неполадки и решить проблемы в работе</li> <li>• представляет рекомендации для выдвижения инновационных идей, организует доступ к экспертам по конкретным вопросам</li> <li>• представляет предложения для развития карьеры</li> </ul>

Модель наставничества	Определение	Категории персонала	Сущность и преимущества
<b>Виртуальное наставничество (Virtual Mentoring)</b>	Советы и рекомендации наставника предоставляются в режиме онлайн с использованием специальной цифровой платформы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Любые категории сотрудников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сотрудник самостоятельно обращается к наставнику за советом или ресурсами, когда это требуется</li> <li>Этот вид наставничества может включать в себя несколько наставников, находящихся за пределами подразделения и внешних сетей</li> <li>Виртуальное наставничество обеспечивает поддержку производительности и передаче неформализованных знаний</li> </ul>
<b>Реверсивное наставничество (Reverse Mentoring)</b>	Профессионал младшего возраста становится наставником опытного сотрудника по вопросам новых тенденций, технологий и т.д.	Все категории персонала	<p>Помимо общих преимуществ, реверсивное наставничество помогает установить взаимопонимание между разными поколениями сотрудников</p> <p>Обе стороны этой формы наставничества вынуждены выйти из зоны комфорта и научиться думать, работать и обучаться по-новому, толерантно воспринимая социальные, возрастные и коммуникативные особенности друг друга</p>
<b>Приятельское наставничество (Buddying)</b>	«Приятель» - это сотрудник, равный или старший по должности/ опыту, который помогает и поддерживает новичка в течение первых нескольких недель или месяцев работы. Применяется в дополнение к программе наставничества, но не заменяет ее	<ul style="list-style-type: none"> <li>Новички</li> <li>Студенты-практиканты</li> <li>Молодые специалисты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>«Приятель» дает представление о повседневной деятельности и культуре компании</li> <li>Предоставляет и обсуждает стандарты и инструкции компании, соответствующие кругу задач нового сотрудника</li> <li>Помогает познакомиться с разными людьми в организации</li> <li>Создает позитивное восприятие компании новым сотрудником, содействуя его удержанию и оптимизму в отношении новой работы</li> </ul>
<b>Work shadowing</b>	Повседневная деятельность опытного сотрудника или руководителя становится объектом спланированного краткосрочного наблюдения для изучения специфики работы и передового опыта. Не заменяет программу наставничества	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сотрудники с потенциалом профессионального и карьерного роста</li> <li>Новички</li> <li>Молодые специалисты</li> <li>Студенты-практиканты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подопечный сопровождает опытного сотрудника или руководителя по определенному графику с ограниченным количеством времени</li> <li>Наблюдения фиксируются и анализируются подопечным</li> <li>Наблюдаемый руководитель или сотрудник выделяют время для ответа на вопросы подопечных и уточнения деталей</li> </ul>

Адаптировано из: Mentoring Program Toolkit. Establishing a Mentoring Program in your Local SHRM

Когда в организации не имеется требуемого количества наставников, применяется **групповое наставничество** (*Group Mentoring*) – модель, в которой один наставник работает с группой из 2-4-6 подопечных одновременно. Непосредственное общение происходит периодически (один или два раза в месяц). Однако следует учитывать, что недостаток личного общения может неблагоприятно сказаться на мотивации подопечных и, как следствие, результатах программы наставничества. Поэтому рекомендуется сочетать групповое наставничество с другими его формами.

Использование информационно-коммуникационных технологий, таких как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, развития и оценки талантов, он-лайн сервисы социальных сетей и сообществ практиков естественным образом повлияло на появление **виртуального наставничества** (*Virtual Mentoring*). Исследования показывают, что виртуальное наставничество, являясь частью процесса индивидуального развития сотрудника, может помочь построению карьеры, позволяет применять больше учебных ресурсов для освоения новых знаний и навыков, обеспечивает постоянное и творческое общение, использование социальных сетей для привлечения других специалистов и получения разнообразной информации, делая программу наставничества доступной для широкого круга сотрудников. Такая модель может применяться, когда наставник и его подопечный не имеют возможности часто встречаться лично, но, как и для дистанционного обучения, личное общение должно обязательно состояться, чтобы участники процесса смогли общаться без посредничества интернет-технологий. Сегодня многие консалтинговые фирмы предлагают программные продукты для организации виртуального наставничества.

Нередко старшие сотрудники испытывают трудности, когда им приходится осваивать новые технологии и приемы работы, помочь в этом может модель **реверсивного наставничества** (*Reverse Mentoring*). Подобно традиционному наставничеству, эта модель предполагает взаимодействие между двумя сотрудниками. При этом старший по возрасту, опыту или позиции профессионал становится подопечным младшего сотрудника, который считается его наставником по вопросам новых тенденций, технологий и т.д. Для многих организаций такая модель наставничества помогает решить проблему недостаточной компетентности сотрудников старших возрастов с области информационных технологий и интернет-коммуникаций, повысить их мотивацию и наладить взаимопонимание и дружеские отношения между разными поколениями.



## Организация наставничества в компании

Организация наставничества в компании (рис. 5.1) предполагает решение следующих задач:

1. Определение целей, принципов и функций наставничества в соответствии с политикой РЧР и потребностями организации;
2. Выделение целевых групп подопечных в зависимости от потребностей и целей подготовки;
3. Выбор моделей и разработка программ наставничества для каждой целевой группы;
4. Формирование группы наставников: определение требований, оценка, отбор и подготовка наставников;
5. Организация и проведение программ наставничества;
6. Оценка эффективности программ и деятельности наставников.

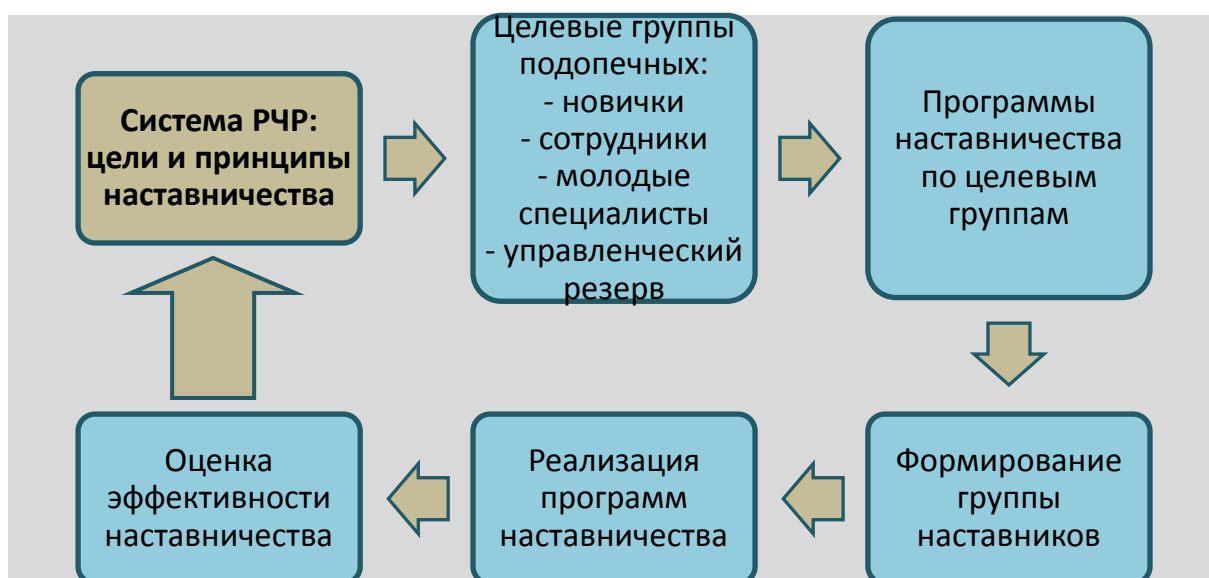


Рис. 5.1. Организация наставничества в компании

В большинстве организаций наставничество является частью системы РЧР и регулируется положением о наставничестве, в котором отражены все элементы, указанные на рис. 5.1. Вместе с тем, имеется немало компаний, в которых наставничество является частью корпоративной культуры и проявляется в виде неформальных установок и правил взаимоотношений между сотрудниками на всех уровнях организации, когда каждый работник, обладающий уникальными знаниями и навыками, проявляет готовность и желание помочь новичкам быстрее освоить рабочие навыки, а коллегам – справиться с проблемами или совместно найти нужное решение.

Общие функции наставника представлены в табл. 5.3



Таблица 5.3. Функции, обязанности и компетенции наставника

Функции наставника	Обязанности	Компетенции
Планирование и организация обучения подопечного	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разрабатывать индивидуальный план обучения подопечного в соответствии с программой и сроками подготовки</li> <li>Корректировать план обучения в зависимости от успехов подопечного</li> <li>Составлять график обучения, учитывая сроки и требования к результатам подготовки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Знание квалификационных требований в своей специальности</li> <li>Умение оценивать уровень подготовленности подопечного</li> <li>Умение работать с документацией по процессу наставничества</li> </ul>
Руководство и профессиональное сопровождение работы подопечного	<ul style="list-style-type: none"> <li>Знакомить подопечного с историей, достижениями, целями и ценностями компании, прививать нормы и этику корпоративного поведения</li> <li>Инструктировать подопечного о правилах безопасного труда</li> <li>Проводить обучение технологии, практическим приемам и методам работы</li> <li>Выявлять проблемные зоны и обеспечивать обратную связь во время и после самостоятельного выполнения работы подопечным</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Знание бизнеса компании, понимание ее целей и ценностей</li> <li>Умение организовать процесс подготовки с учетом требований, стандартов и правил безопасности труда</li> <li>Умение передавать знания и опыт в виде конкретных инструментов эффективного выполнения работы, учитывая степень подготовленности и личные качества подопечного</li> <li>Умение выявлять сильные стороны и узкие места в деятельности подопечного</li> <li>Умение поддерживать благоприятный психологический фон и позитивный настрой в процессе обучения и оценки</li> <li>Владение техникой конструктивной обратной связи</li> </ul>
Оценка результатов подготовки подопечного	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценка соответствия компетенций подопечного корпоративным требованиям и стандартам</li> <li>Рекомендации по дальнейшему развитию подопечного</li> <li>Самооценка своей деятельности в роли наставника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Знание процедуры и методики оценки и самооценки по результатам подготовки подопечного</li> <li>Умение формулировать вопросы в соответствии с установленными критериями в ходе квалификационной оценки</li> <li>Способность беспристрастно и объективно оценивать результаты подготовки</li> </ul>

Поскольку наставничество является индивидуализированной и практикоориентированной формой обучения, очень важно применять дифференцированный подход, подразумевающий выделение целевых групп подопечных, для каждой из которых будут свои цели подготовки и соответствующие им модели и программы наставничества (табл. 5.3).

Таблица 5.3. Целевые группы, цели и модели наставничества

Целевые группы подопечных	Цели наставничества	Модель наставничества
Новые сотрудники с опытом и без опыта работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формирование требуемых навыков и моделей поведения</li> <li>Адаптация в организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Традиционная</li> <li>Партнерская</li> <li>Приятельская</li> </ul>
Действующие сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> <li>Устранение проблем в выполнении работы</li> <li>Развитие новых навыков и компетенций в связи с усложнением рабочих обязанностей и функций</li> <li>Выявление и содействие раскрытию его потенциала</li> <li>Поддержка личных инициатив</li> <li>Определение карьерных путей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Традиционная</li> <li>Партнерская</li> <li>Ситуационная</li> <li>Виртуальная</li> </ul>
Сотрудники, участвующие в программах внедрения инноваций, новшеств и изменений	<ul style="list-style-type: none"> <li>Практическая отработка новых методов и приемов работы</li> <li>Освоение новых технологий, стандартов, процессов и т.п.</li> <li>Формирование позитивного отношения к изменениям в организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Традиционная</li> <li>Ситуационная</li> <li>Партнерская</li> <li>Реверсивная</li> </ul>
Молодые высококвалифицированные специалисты без опыта работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Преодоление разрыва между академическими знаниями, полученными в вузе, и реальной практикой</li> <li>Адаптация и удержание в компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Традиционная</li> <li>Партнерская</li> <li>Приятельская</li> </ul>
Группа талантов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Содействие развитию потенциала талантливых сотрудников</li> <li>Помощь и поддержка их самореализации в практической деятельности, проектах и инициативах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ситуационная</li> <li>Партнерская</li> <li>Групповая</li> <li>Виртуальная</li> </ul>
Управленческий резерв	<ul style="list-style-type: none"> <li>Практикоориентированная подготовка будущих руководителей</li> <li>Консультирование по вопросам карьерного продвижения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Традиционная</li> <li>Ситуационная</li> <li>Групповая</li> </ul>
Студенты-практиканты	<ul style="list-style-type: none"> <li>Знакомство с реальной профессиональной деятельностью</li> <li>Дополнение академических знаний практическими навыками</li> <li>Ориентация на будущую работу в организации, поддержка привлекательного имиджа компании как работодателя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Традиционная</li> <li>Приятельская</li> <li>Групповая</li> </ul>

## Работа с группой наставников

Создание группы наставников в организации представляет собой процесс, включающий подбор кандидатов на эту роль, оценку и отбор наиболее соответствующих определенным критериям, а также их подготовку (рис. 5.2).

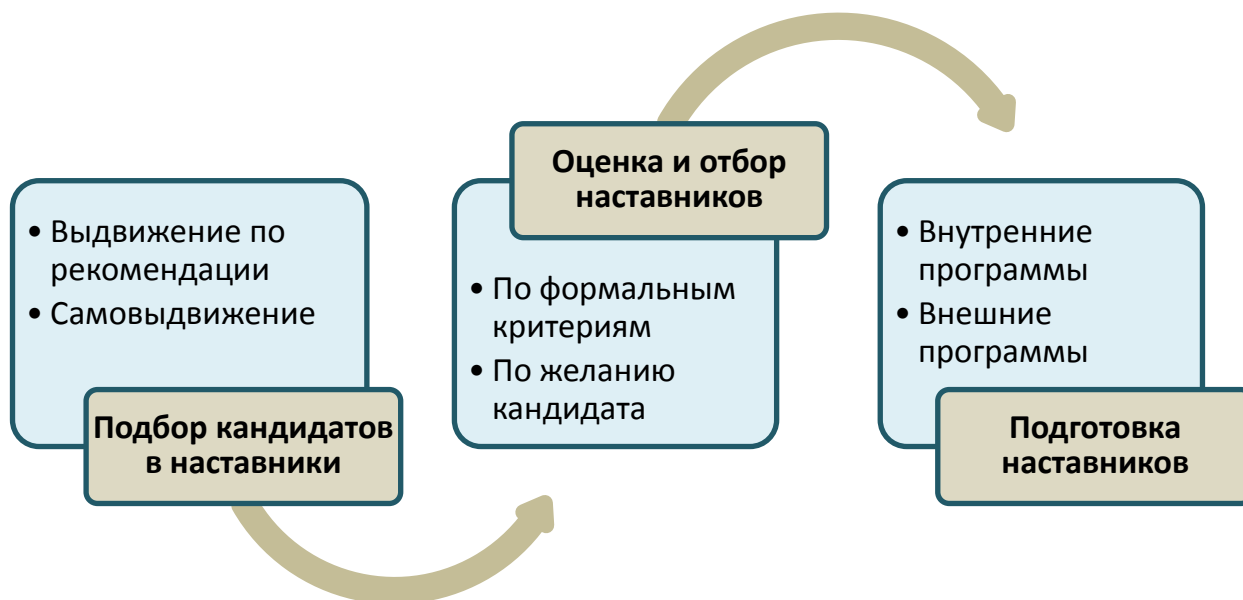


Рис. 5.2. Формирование группы наставников

Необходимо учитывать, что требования к наставникам могут существенно отличаться в зависимости от того, какая роль отводится наставничеству в политике РЧР конкретной компании, специфики целевых групп подопечных, применяемых форм и программ обучения и т.д. Обычно функции наставника являются дополнительными к основным обязанностям на какое-то время, но в некоторых организациях наставничество может быть частью основной деятельности – например, линейного руководителя, несущего ответственность за обучение и развитие подчиненных.

Не каждый опытный и болеющий душой за свою компанию профессионал может стать эффективным наставником, поскольку эта роль требует высокой профессиональной компетентности, способности обучать других и личной заинтересованности в этой деятельности. Обычно кандидатами в наставники становятся сотрудники, получившие положительную рекомендацию от непосредственного руководителя или кадровой службы. В некоторых случаях имеет место самовыдвижение, когда тот или иной опытный специалист сознательно стремится к роли наставника, чувствуя в себе способности и желание передавать свои знания и опыт новым поколениям персонала.

Компании предъявляют высокие требования к наставникам:

- глубокие профессиональные знания;
- успешный практический опыт работы в компании;
- высокая личная результативность;
- индивидуальные достижения;
- ориентированность на саморазвитие, стремление узнавать и применять в работе новые подходы и методы;
- приверженность компании;
- знание бизнеса компании и деятельности подразделения;
- следование ценностям корпоративной культуры в повседневном поведении;
- желание и умение обучать других;
- способность передавать свои знания и опыт другим;
- стрессоустойчивость, этичность, уравновешенность, внимательность и др.

Самой проблемной из перечисленных характеристик кандидата в наставники, как правило, является способность к обучению других, даже при наличии положительной практики обмена опытом. Поэтому важно обеспечить наставнику соответствующую подготовку, которая обычно комбинирует самообучение, отработку навыков преподавания на практике под руководством более опытного наставника, а также специальные программы во внешних учебных центрах.

## Эффективность наставничества

Основными результатами программы наставничества являются:

1. Выполнение индивидуального плана подготовки сотрудника – оценивается полнота и сроки прохождения обучения, завершение поставленных задач, соответствие графика обучающих мероприятий установленному плану;
2. Успешное прохождение квалификационного экзамена подопечным в установленные сроки;
3. Успешное прохождение ежегодной оценки подопечным;
4. Профессиональный или должностной рост подопечного;
5. Повышение лояльности работников, охваченных программами наставничества и др.

Для оценки эффективности наставничества можно использовать модель Д. Киркпатрика:

**Уровень 1.** Оценка подопечным программы и деятельности наставника с использованием специальных опросников по следующим темам:

- О содержании программы: полезность для подопечного полученных знаний и навыков; эффективность использованных наставником методов и приемов обучения; удобство места и графика общения с наставником и т.п.;
- О мастерстве наставника: удалось ли установить с наставником конструктивные отношения; готовность и желание наставника обучать и помогать подопечному, учитывая его способности и индивидуальные потребности в обучении; психологический комфорт в общении с наставником; дисциплина наставника и т.п.;

**Уровень 2.** Оценка полученных знаний. В случае с новыми сотрудниками обычно используются квалификационные экзамены, тесты и другие формы официального контроля компетентности по окончании программы подготовки. Если речь идет о действующих сотрудниках, то формальные оценки должны отражать улучшение и/или приращение знаний о том, как можно повысить эффективность своей работы, что само по себе является следствием усвоения знаний и опыта наставника.

**Уровень 3.** Оценка изменения поведения проводится в интервале 1-3 месяца после окончания программы наставничества, чтобы объективно определить степень сформированности компетенций подопечного, демонстрируемых им в самостоятельной повседневной деятельности, например, нацеленность на результат, стремление к улучшению выполнению работы, инициативность, следование корпоративным стандартам поведения, характер взаимоотношений с коллегами, руководством, клиентами. Увеличение периода оценки до 6 и более месяцев не является полезным, поскольку результаты наставничества могут быть искажены вследствие влияния других факторов – перехода компании к производству или продажам нового продукта, сезонного изменения покупательского спроса, внедрения новых корпоративных стандартов и др.

Изменение результатов компании (уровень 4) вследствие наставничества, как правило, не проводится, поскольку отследить его объективные последствия очень сложно. К примеру, даже показатель удержания новичков по окончании программы наставничества в течение испытательного срока не достаточно информативен, т.к. лишь косвенно связан с эффективностью наставника и непосредственно не влияет на бизнес-результаты организации.

Форма оценки компетенций наставника производственного обучения (пример)

Ф.И.О. наставника: \_\_\_\_\_

Область компетенции	Уровни компетенции			
	0	1	2	3
<b>1 Планирование производственного обучения, пробных квалификационных работ и квалификационных экзаменов</b>				
1.1 Знание структуры квалификаций и форм организации обучения				
1.2 Знание квалификационных требований в своей специальности				
1.3 Планирование производственного обучения совместно с организатором обучения				
1.4 Документы, связанные с производственным обучением				
1.5 Планирование пробных квалификационных работ и (или) квалификационных экзаменов				
1.6 Информирование				
<b>2 Работа со студентом и оценка его успеваемости</b>				
2.1 Вводный инструктаж				
2.2 Управление согласно производственным задачам				
2.3 Индивидуальное сопровождение				
2.3 Диалог и методы работы со студентом				
2.5 Оценка успеваемости				
<b>3 Оценка знаний и навыков студента (экзаменуемого)</b>				
3.1 Нормативно-правовые акты, регулирующие защиту пробных квалификационных работ				
3.2 Оценка знаний и навыков студента при защите пробной квалификационной работы на экзамене				
3.3 Нормативно-правовые акты, регулирующие сдачу демонстрационных квалификационных экзаменов				
3.4 Оценка знаний и навыков студента при сдаче демонстрационного квалификационного экзамена				
<b>4 Повышение собственной компетенции в качестве наставника</b>				

### **Литература:**

1. Бондаренко Н. Организация наставничества как бизнес-процесса // Kadrovik.ru. 2008. №7 (июль). [Электр.ресурс]. URL: [https://www.kadrovik.ru/-kadrovik\\_ru-/08\\_07\\_1.pdf](https://www.kadrovik.ru/-kadrovik_ru-/08_07_1.pdf)
2. Захарьина М. Наставничество как элемент системы развития персонала в компании // HR-Лига – Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом [Электр.ресурс]. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1373>
3. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // Экономика и образование. 2016. С. 92-110.
4. Хятёнен Х. Карта компетенции наставника производственного обучения / Educa-Instituutti Oy, Национальное управление образования Финляндии. 2014. [http://www.oph.fi/download/155785\\_competence\\_map\\_for\\_workplace\\_instructors\\_russian.pdf](http://www.oph.fi/download/155785_competence_map_for_workplace_instructors_russian.pdf)
5. Чеглакова Л.М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология. 2011. Т. 12. № 2. С. 80-98.
6. Чеглакова Л. М. Наставничество: дифференцированный подход к обучению разных категорий наставников // В кн.: Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: сборник научных трудов. Выпуск 3. В 2 ч. Часть 2 / Сост.: У. В. Ломакова; науч. ред.: М. Ю. Шерешева. Ч. 2. Вып. 3.
7. Эсаулова И.А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний // Стратегии бизнеса. 2017. № 6 (38). С. 8-13.

---

<sup>i</sup> Подготовлено по материалам: Эсаулова И.А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний // Стратегии бизнеса. 2017. № 6 (38). С. 8-13.