**НАСТОЛЬНАЯ КНИГА НАСТАВНИКА**

**Позади каждого добившегося успеха человека стоит одна элементарная истина: кто-то, где-то, каким-то образом заботился о его росте и развитии.**

**ЭТИМ ЧЕЛОВЕКОМ БЫЛ НАСТАВНИК.**

Наставник отвечает как за профессиональную, так и за должностную адаптацию гражданского служащего, под которыми понимается:

- процесс овладения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, системой профессиональных знаний и навыков, способностью эффективного применения их на практике **(профессиональная адаптация)**;

- процесс адаптации лица, в отношении которого осуществляется наставничество, к замещаемой должности, приспособление к условиям и режиму служебной деятельности, приобретение навыков качественного исполнения должностных обязанностей **(должностная адаптация)**.

**Правила работы наставника**

* **Ясно ставь задачи (правило СМАРТ)**
* **Организовывай процесс обучения**
* **Используй разные методы обучения**
* **Много контролируй**
* **Не жди инициативы**
* **Сначала хвали, потом КОРРЕКТИРУЙ**
* **Отвечай на вопросы**
* **Систематично снимай «обратную связь»**
* **Объясняй не только «ЧТО», но и «ПОЧЕМУ» и «КАК»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **КАЛЕНДАРЬ НАСТАВНИКА** | | |
| **в течение 10 рабочих дней с момента утверждения распоряжения об организации наставничества** |  | **разработка индивидуального плана наставничества и представление его на утверждение руководителю наставляемого** |
| **не реже одного раза в неделю** |  | **личные встречи с наставляемым для контроля степени выполнения, обсуждения и реализации мероприятий по наставничеству** |
| **ежемесячно до … числа текущего месяца** |  | **представление руководителю наставляемого информации о выполнении индивидуального плана наставничества** |
| **не позднее двух рабочих дней со дня завершения срока наставничества** |  | **представление руководителю наставляемого отзыва о результатах наставничества** |

***Важно!***

* **Поскольку Вам придется совмещать функции по основной работе с функциями наставничества, мы рекомендуем рационально распределять и планировать рабочее время и устанавливать конкретную (традиционную) продолжительность времени встреч для взаимодействия с Вашим подопечным (например, каждый вторник/каждый третий четверг месяца и т.п.).**
* **Также заранее обсудите регламент ваших встреч (например, сначала наставляемый отчитывается о выполнении мероприятий плана наставничества и Ваших заданий, задает вопросы, вы обсуждаете полученные результаты, далее Вы проводите учебу в рамках мероприятий индивидуального плана наставничества, даете задание, которое должно быть выполнено к следующей встрече и т.д.)**

**ПОДХОДЫ К НАСТАВНИЧЕСТВУ**

Сущность наставничества в том, что задание дает непосредственный руководитель наставляемого, а наставник помогает определить оптимальный путь его выполнения, исходя из уровня имеющихся у наставляемого знаний и умений относительно сложности задачи.

Распределяя задания, наставник должен не только указать, что новичку нужно сделать, но и объяснить, каким образом этого можно добиться.

Любой процесс передачи знаний вызывает определенные трудности, часть из которых решается адекватно подобранным способом информирования наставляемого.

**При обучении своего наставляемого Вы можете использовать следующие подходы к трансляции своего опыта:**

**1.   «Я расскажу, ты послушай»**

**2.   «Я покажу, ты посмотри»**

1. **«Сделаем вместе»**
2. **«Сделай сам, я подскажу»**

**5.   «Сделай сам, расскажи, что сделал»**

Наставник подбирает необходимую модель подачи информации, а также предоставляет своевременную обратную связь для устранения возникающих недочетов в работе.

**Формулы обратной связи**

* **Молодец, ты правильно сделал(а)…, а как быть с этим…**
* **Ты правильно применил формулу, но ошибся в расчетах**
* **Ты мыслишь в верном направлении, но кое-что упустил. Вспомни, каков должен быть порядок действий**
* **Давай вместе определим структуру документа, какие разделы ты предлагаешь в него включить**
* **Подумай, что еще необходимо сделать, чтобы…**

**Как обучать и мотивировать взрослых людей**

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?

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

Проблема многих, особенно новых, сотрудников заключается в том, что они хотят работать, но не обладают достаточными умениями.

Давайте рассмотрим модели готовности специалиста к работе.

**1 ситуация «Не могу — не хочу».** Сотрудник 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».** Сотрудник мотивирован, поэтому открыт к получению новых знаний, он находится в состоянии обучения. Здесь важно поэтапно построить схему работы с сотрудником. Как и то, чему вы будете его обучать. Также помните, что для формирования любого навыка, нужен 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, некого саботажа. Необходимо выяснить, в чем причина демотивации. Возможно, необходимо наделить работу новым смыслом.

**Цель наставничества — помочь молодому специалисту «перейти» в состояние «Могу, хочу», то есть, позволить ему кроме желания приобрести, и возможности для продуктивной деятельности.**

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 рефлексирует, 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.

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

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.

**Ошибка !** Наставник не умеет передать опыт, не может разъяснить новому сотруднику алгоритм действий, т.к. сам находится в стадии бессознательной компетентности. Он как гениальный художник, который говорит подмастерью «учись», но сам не помогает, не может объяснить, что и как нужно делать.

**Правило !** Для того чтобы быть наставником, необходимо вернуться из стадии бессознательной компетентности в стадию осознанной компетентности.

Обучая наставляемых, следует грамотно распределять поток информации, не пытаясь охватить сразу все навыки. Иначе существуют риск усложнения восприятия информации.

Для этого наставнику при осуществлении наставничества рекомендуется использовать, а при необходимости чередовать следующие подходы: инструктаж, объяснение и развитие. Они различаются между собой способом информирования наставляемых о путях решения задач, поставленных руководителем.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Роль наставника** | **Краткая характеристика подхода** | **Возможные варианты эффективных действий** |
| **Наставник - инструктор** | **Инструктаж** – это конкретные указания о нюансах выполнения поручения с возможными алгоритмами работы. Этот подход предполагает минимум обсуждения и «слепое» следование инструкциям. Недостатком является слабое вовлечение наставляемого в процесс решения задачи и, как следствие, отсутствие понимания смысла всех выполняемых действий. Кроме того, сотруднику сложно будет самостоятельно найти решение проблемы при изменении ситуации | Инструктаж желательно применять при взаимодействии с наставляемыми, не склонными к анализу своей деятельности или неспособными к нему, а также с наставляемыми, имеющими небольшой опыт. Данный подход наиболее эффективен при выполнении срочных, внезапных или простых поручений. Он в слабой степени способствует профессиональному развитию молодых специалистов. |
| **Наставник - советник** | **Объяснение** – это логическое обоснование каждого действия. При этом подходе наставник не только говорит, что и как делать, но и объясняет, почему тот или иной способ более правильный. Это помогает наставляемому осознать смысл каждого своего шага. Объяснение предъявляет высокие требования к умению наставника понятно донести информацию до наставляемого. | Объяснение полезно использовать в отношении наставляемых, имеющих некоторый профессиональный опыт. Этот подход нередко сопряжен с дополнительными, неожиданными и не всегда конструктивными вопросами молодых специалистов. Объяснение способствует росту профессиональных знаний и умений наставляемых за счет мастерства наставника. Наиболее широко данный подход применяется при подготовке наставляемых к решению часто выполняемых или важных профессиональных задач. |
| **Наставник - демонстратор** | **Развитие** – это предоставление свободы действий сотруднику, подталкивание его к решению задачи при отсутствии четких указаний и готовых решений. Этот подход может повышать мотивацию наставляемого и приводить к нахождению им нестандартных способов достижения цели.  Смысл развития заключается в поддержании самостоятельности наставляемого и стимулировании его готовности принимать на себя ответственность за решение задачи. В противном случае происходит отказ от выполнения работы. После принятия ответственности наставник вовлекает наставляемого в дискуссию по обсуждению имеющихся у него ресурсов и ожидаемых трудностей. Данный этап переходит в самостоятельный анализ ситуации молодым специалистом, по результатам которого он вырабатывает подробный план дальнейших действий. После составления плана или в процессе составления рекомендуется совместное обсуждение альтернативных способов решения задачи. | Данный подход является одним из самых сложных. Развитие можно применять с высокомотивированными сотрудниками. Этот подход обеспечивает наибольший рост знаний и умений наставляемого, а также в некоторых случаях и у наставника. Он наиболее полезен при решении творческих задач и в условиях недостатка информации о требованиях к результату, а наименее эффективен – при ответственных сложных поручениях. Слабой стороной развития является непредсказуемость результата работы, поэтому использование данного подхода предполагает готовность наставника к риску. |

Будучи наставником, используя разные методы, приемы и инструменты передачи своего опыта, Вы можете выступать в разных ролях. И сами выбираете свою роль.

**Это легко проследить на примере простой жизненной ситуации – покупки велосипеда:**

**«Консультант»** - обговорит нюансы предстоящей покупки: кто изготовитель, какая модель, какие характеристики. После консультации с ним наставляемый почувствует себя способным пойти и купить велосипед самостоятельно и без посторонней помощи.

**«Эксперт-консультант»** - изучит все доступные виды велосипеда и сообщит результаты их сравнительного анализа. Он может посоветовать, какая модель больше подойдет, и даже проинструктировать, как на ней ездить.

**«Супервайзер»** - расскажет о своем опыте езды на велосипеде, о проблемах, которые у него возникали, и о том, как он преодолел их. Он даст совет, как лучше заделать дыру в шине и как ездить при очень интенсивном движении.

**«Родитель»** - сам выберет и купит велосипед. Он будет поддерживать сиденье, пока подопечный учится ездить, и убирать поддерживающую руку, когда он не видит. Он будет решать, где и когда наставляемый может ездить, и может наказать его, если он не будет выполнять правила.

**«Коуч»** - он не поможет подопечному подняться, когда он упадет, но будет настаивать на том, чтобы он понял, почему это произошло, и как избежать этого в дальнейшем. Суть коучинга – содействие раскрытию потенциала обучающегося для достижения поставленных им целей.

**Рекомендация:** Вы можете выбирать любую роль в зависимости от того, какое направление следует развить, какова степень подготовки Вашего наставляемого и его мотивация.

**Важно соотнести тип вашего ученика с рекомендуемым стилем обучения:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Уровень развития подопечного** | **Рекомендуемый подход к обучению** |
| «Начинающий энтузиаст» | «Я скажу, что и как делать, и проверю!» |
| «Разочарованный ученик» | «Давая, я объясню, как это здорово, и ты захочешь это сделать сам!» |
| «Способный, но осторожный исполнитель» | «Давай делать вместе. Я верю: у тебя получится!» |
| «Уверенный в себе профессионал» | «Делай сам, покажи результат!» |

**ТИПЫ НАСТАВЛЯЕМЫХ И КАК С НИМИ РАБОТАТЬ**

Важнейшей составляющей успешного наставничества является психологическая совместимость наставника и наставляемого.

Процесс обучения и развития подопечного должен выстраиваться с учетом его индивидуальных особенностей, в том числе психологических.

**Возьмите на заметку!**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Если твой сотрудник:** | **КОНФЛИКТ** | **ФЛЕГМАТИК** | **МЕЛАНХОЛИК** | **САНГВИНИК** | **ХОЛЕРИК** |
| **Не трать лишних эмоций** | **Замечания выражай в мягкой форме** | **Аргументировано доказывай свою точку зрения** | **Главное – спокойствие! Многое пропускай мимо ушей** |
| **РАБОТА** | **Поручай дела, требующие усидчивости и внимания** | **Не нагружай работой!**  **Быстро устает** | **Склонен к «живой» работе. Срочные дела. Поддерживай интерес к делу** | **Работа в «час-пик». Сдерживай эмоции. Сосредоточь внимание** |
| **ОБЩЕНИЕ** | **Не раздражайся внешним безразличием** | **Будь ровен и внимателен. Чаще хвали, подбадривай** | **Будь ровен и приветлив** | **Будь ровен** |

Для эффективной совместной работы с гражданским служащим, в отношении которого осуществляется наставничество, наставнику важно понять и учитывать при выборе способов взаимодействия как особенности восприятия информации, так и характер наставляемого.

|  |  |
| --- | --- |
| **Типы наставляемых** | **Возможные варианты эффективных действий наставника** |
| **Спорщикам** нравится сам процесс дискуссии, а не прояснение сути вопроса. Их не убеждает ни статус собеседника, ни обоснованность информации, ни способ ее подачи. | Со **спорщиками** важно сохранять внешнее спокойствие и не вовлекаться в дискуссию. Переубедить такого человека невозможно. Поэтому следует уклоняться от споров, например, сказать, что в данном государственном органе так не принято. Предложение заранее готовиться к встрече и формулировать вопросы вызовет сопротивление и раздражение у такого сотрудника. В некоторых случаях снизить активность спорщика помогает одобрение его заслуг либо демонстрация согласия с его верными рассуждениями. |
| **Въедливые** склонны задавать много вопросов. Такое поведение может объясняться как желанием получить подробную информацию о новом служебном месте, так и потребностью в создании понятных, предсказуемых условий. | **Въедливым** необходимо помочь создать понятное информационное поле. Будет полезно рекомендовать им интересные книги, интернет-ресурсы, соответствующие их обязанностям; подсказать, какие источники информации они могут использовать в работе, к каким сотрудникам и с какими вопросами обращаться. Въедливые положительно отреагируют на предложение структурировать процесс передачи опыта в виде «пятиминуток вопросов» и определение регулярного времени для ответов на вопросы, так как это создаст для них понятные, предсказуемые условия взаимодействия. |
| **Профессионалы** нередко обладают значительным опытом работы, высоким уровнем образования, а потому – независимым мнением. Они уклоняются от выполнения указаний, если не согласны с ними, и не хотят выступать в роли простых исполнителей. | **Профессионалам** надо показать свою компетентность. Можно, например, развернуть дискуссию с ними по тем вопросам, по которым у наставника горазда больше знаний, или заранее подготовиться к определенной теме. Кроме того, можно рассказать о высоком мнении авторитетных лиц о работе наставника, о серьезных профессиональных результатах. |
| **Консерваторы** – это люди, не склонные менять привычные способы работы. Любая новая информация кажется им противоречащей предыдущим сведениям, поэтому они начинают сомневаться в ее правильности. | **Консерваторам** необходимо дать дополнительное время на то, чтобы они могли разобраться с незнакомыми задачами или методами. Их следует дополнительно стимулировать к применению новых процессов работы и контролировать этот процесс. Следует учитывать, что времени для разбега им требуется гораздо больше, чем остальным сотрудникам. |
| **Неуверенные** – это исполнительные сотрудники, но при этом они застенчивы, с трудом устанавливают отношения с новыми коллегами, часто сомневаются в правильности своих действий. Они нуждаются в помощи, поддержке и опеке. | **Неуверенным** нужно предоставить поддержку: отметить их заслуги, подчеркнуть ситуации, когда они самостоятельно и эффективно справились со сложными задачами, познакомить с коллегами, которые готовы оказывать помощь. Кроме того, неуверенным важно показать, что они имеют право на ошибку. |
| **Пассивные** обладают пониженной профессиональной мотивацией, не проявляют ни старательности, ни настойчивости, ни интереса. На новой работе, где требуются усилия для овладения навыками, их недостатки становятся особенно заметными. | **Пассивные** должны понимать, что отсутствие их реальных результатов будет замечено. Следует тщательно контролировать их работу, корректно обсуждая с ними ошибки и отмечая их достижения. |