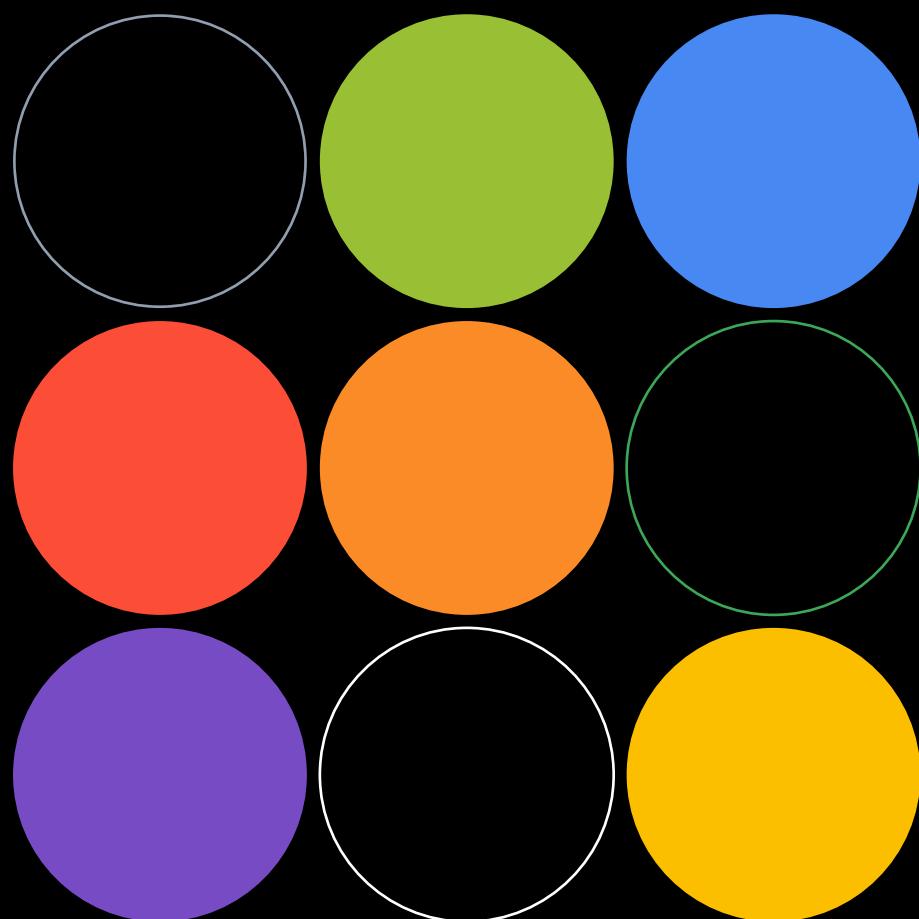


ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА НАСТАВНИЧЕСТВА



Российское
общество
Знание

Важно: наставник за подопечного развитие не сделает. Но наставник должен ориентироваться в разных методах и быть способным помочь наставляемому составить хороший план развития.

Развивающие сессии являются ключевым элементом взаимодействия наставника с наставляемым сотрудником: их основное взаимодействие будет происходить в рамках сессий, которые должны носить регулярный характер. Результаты встреч должны фиксироваться. Длительность сессии — до 1 часа.

В рамках данного урока представлены **четыре типа сессий**:

Сессия 1. Согласование целей развития.

Сессия 2. Создание индивидуального плана развития.

Сессия 3. Развивающая.

Сессия 3 является основным типом развивающей сессии. В течение года рекомендуется проводить от 3 до 7 таких сессий.

Сессия 4. Оценка результатов развития.

Общая структура развивающей сессии

- 1.** Вводная часть.
- 2.** Проверка, мониторинг проделанной работы.
- 3.** Содержательное обсуждение выбранной темы / ситуации / области развития / компетенции.
- 4.** Планирование конкретных шагов по реализации намеченного.
- 5.** Подведение итогов, создание резюме встречи.

СЕССИЯ 1. СОГЛАСОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ

Цель сессии: поближе познакомиться, установить контакт, договориться о том, как вы будете работать в течение следующего отчетного периода. Обсудить и согласовать цели развития наставляемого за отчетный период.



СЕССИЯ 2. СОЗДАНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ

Цель сессии: помочь подопечному составить индивидуальный план развития, который будет соответствовать всем заданным критериям качества.

Задача наставляемого — составить под каждую из совместно выбранных вами целей развития комплексный план, включающий различные методы индивидуального развития.

4 этапа сессии по согласованию ИПР:

1. Вводный.
2. Обсуждение целей наставничества, проектов и планов.
3. Обсуждение индивидуального плана¹развития.
4. Подведение итогов.

Обсуждение целей наставничества

- Обсудите жизненные и профессиональные цели / развитие личностно-деловых качеств, которые ваш подопечный считает необходимым развить в течение 1–3 лет.
- Дополните его перечень. Обсудите условия, при которых он готов на перемещения / участие в новых проектах.

Постановка цели развития состоит из следующих шагов:

- 1.** Обсудите ключевые цели для текущей ситуации Вашего подопечного на следующий период.
- 2.** Согласуйте приоритеты в развитии и формулировки целей под текущую ситуацию.
- 3.** Обсудите со своим подопечным долгосрочные направления развития, дополните перечень предложенных им вариантов.
- 4.** Выслушайте его точку зрения по поводу предложенных Вами вариантов его развития.
- 5.** Выскажите свою точку зрения относительно того, какие навыки и качества, опыт, достижения определят успешное достижение долгосрочных целей / целей личностного и профессионального развития?
- 6.** Согласуйте приоритеты долгосрочного развития и скорректируйте, если необходимо, сформулированные цели развития.
- 7.** Предложите Вашему подопечному перенести согласованные приоритеты и цели развития в форму «Индивидуальный план развития».

Завершающий этап встречи посвящен подведению итогов разговора.
Попросите Вашего подопечного:

- суммировать, о чем вы договорились;
- поделиться, что полезного он вынес из этой встречи.

СЕССИЯ 3. РАЗВИВАЮЩАЯ

Цели сессии:

- Осуществить мониторинг выполнения ИПР и других шагов по развитию, запланированных на предыдущих сессиях.
- Обсудить 1-2 выбранные темы, помогая своему подопечному добиться прогресса в развитии.

Сценарий сессии:

1. Диагностика текущей ситуации.

Цель этапа: наладить контакт, настроиться на работу, оценить текущую ситуацию.

2. Мониторинг и анализ сделанного.

Цель этапа: проконтролировать ход развития, помочь в анализе полученных результатов (позитивных и негативных).

3. Выбор темы (компетенции / области развития) для содержательного обсуждения.

Цель этапа: выбрать тему (компетенцию / область развития) для работы.

4. Обсуждение выбранной компетенции / личностно-делового качества.

Цель этапа: содержательная проработка выбранной темы, оказание помощи в развитии выбранной компетенции / личностно-делового качества.

Общий алгоритм развития любой компетенции

Шаг 1. Понять, в чем суть компетенции. Договориться о терминах.

Шаг 2. Сформулировать проблему. Понять, какие элементы компетенции и в каких ситуациях не удается успешно реализовать.

Шаг 3. Понять ключевой барьер:

- установки;
- знания;
- навыки;
- внешние барьеры.

Шаг 4. Планирование дальнейших шагов.

Когда удастся определить ключевые барьеры, можно переходить к планированию шагов по их преодолению.

Шаг 5. Подведение итогов.

Цель этапа: резюмировать все, что было обсуждено в ходе сессии.



Российское
общество
Знание



Ключевые рекомендации по развитию

- Незамедлительно выражайте признание даже самых малых успехов Вашего подопечного.
- Помните, что люди решают задачи через небольшие последовательные шаги. Помогите своему подопечному наращивать компетентность, переходя от меньшего уровня сложности и ответственности к большему.
- Следите, чтобы Ваш подопечный работал над развитием только одного умения в каждый момент времени. Четко определите, какие именно шаги он должен сделать на пути к достижению цели.
- Страйтесь отслеживать, какие материалы или рекомендации могут быть ему полезны. По мере возможности обеспечивайте его такими материалами.

Как помочь Вашему подопечному не бояться ошибок

- Помните: человек учится на ошибках. Если создать атмосферу боязни неудачи и ошибок, то Ваш подопечный вскоре станет избегать выполнения трудных заданий или освоения новых навыков.
- Ориентируйтесь на результат. Ваш подопечный свободен использовать в своей работе подходы, которые отличаются от Ваших. Будьте восприимчивы к новым подходам, если они обеспечивают необходимый результат.
- Воздерживайтесь от преждевременных заключений — обнаружив ошибку в выполнении плана развития, соберите полную информацию о ее причинах, используя разные источники информации. Убедитесь, что ошибка не явилась следствием воздействия неподконтрольных обстоятельств.

- Помните о том, что Ваше положение как наставника придает особенный вес Вашим словам и повышает чувствительность Вашего подопечного к Вашей критике.
- Оценивая результаты развития, фокусируйтесь на главном, не требуйте совершенства во всем, даже если Вам свойственно предъявлять столь жесткие требования к себе самому.

СЕССИЯ 4. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ РАЗВИТИЯ

Цели сессии:

- Подвести итоги цикла развития, оценить итоги развития вашего подопечного.
- Обсудить перспективы и наметить направления развития на следующий отчетный период.
- Оценить эффективность ведущего взаимодействия и качество вашей совместной работы в течение прошедшего отчетного периода.

Содержание и формат сессии:

Оценочная встреча посвящена подведению итогов цикла развития. Она проводится однократно в конце отчетного периода.

Сценарий сессии:

Окончание работы в программе наставничества — это возможность для обеих сторон обсудить, чему они научились, и подвести итоги совместной работы.



Вам необходимо иметь на встрече:

- согласованные в начале года цели развития;
- самооценку степени достижения этих целей;
- перечень запланированных обучающих мероприятий;
- самооценку результатов их прохождения (степень соответствия целям развития и степень влияния на эффективность деятельности) и основные итоги развития в результате участия в этих мероприятиях (чему удалось научиться; какие конкретные знания, умения, навыки удалось приобрести и/или развить);
- итоги работы в проектах, освоения новых ролей в течение периода развития (какова была польза от прохождения стажировок, чему удалось научиться, какие контакты удалось установить, и т.п.);
- общие выводы Вашего подопечного по результатам прохождения цикла развития.

Оценка эффективности наставничества

На финальной встрече попросите своего подопечного дать вам обратную связь о вашей работе в качестве наставника.

Завершение встречи — подведение итогов совместной развивающей работы в течение года. Поблагодарите вашего подопечного за совместную работу. Отметьте, какую пользу взаимодействие с ним принесло вам лично.

СЛОЖНОСТИ НАСТАВНИЧЕСТВА

СЛОЖНОСТЬ	РЕШЕНИЕ
Плохое сочетание наставника с подопечным	Прямой, открытый разговор поможет состыковать ваши ожидания от процесса, а также выстроить хорошие отношения
Подопечный не может поставить цель / формулирует слишком широкий запрос	Помочь подопечному сформулировать запрос, поставить цель с помощью открытых вопросов, проявляя искренний интерес и готовность помочь



«Я не знаю, что ответить»	Открыто сообщить о том, что вы как наставник не знаете ответа на вопрос, а также подумать о возможных коллегах/знакомых, обладающих нужными знаниями/умениями
Нет времени на наставничество	Обращение к доверенному лицу за помощью в организации
Нарушение обязательств со стороны подопечного	Четкое формулирование основных правил взаимодействия на первой встрече может уберечь вас от этой сложности. В случае нарушения мягко, но отчетливо донесите свое мнение об этом инциденте
Фамильярность, размывание границ	Лучший способ предотвратить эту проблему — заранее обговорить границы между вами, а также убедиться, что вы поняли друг друга
Фокусировка подопечного на узкой проблеме, не соответствующей опыту наставника	В случае, если проблема связана с более узким запросом, наставнику рекомендуется не брать на себя узкую роль, а посоветовать наставляемому найти соответствующего специалиста (психолога, коуча)
Тенденция наставника к инструктажу с позиции «Я главное»	Тщательное изучение урока про четыре стиля наставничества и использование диагностики уровня подопечного для подбора подходящего стиля наставничества
Ожидание готовых решений от наставника и гарантии результата со стороны наставляемого	Тщательное изучение урока про 15 инструментов наставничества и отказ от использования инструктажа, рекомендаций для уровня экспертов и профессионалов, даже если они сами просят совета
Нарушение договоренностей наставляемым в процессе работы (как сигнал, что что-то идет не так)	Вернуться на ближайшей встрече к принципам наставничества. Обсудить взаимные договоренности и важность уважать и ценить время друг друга

