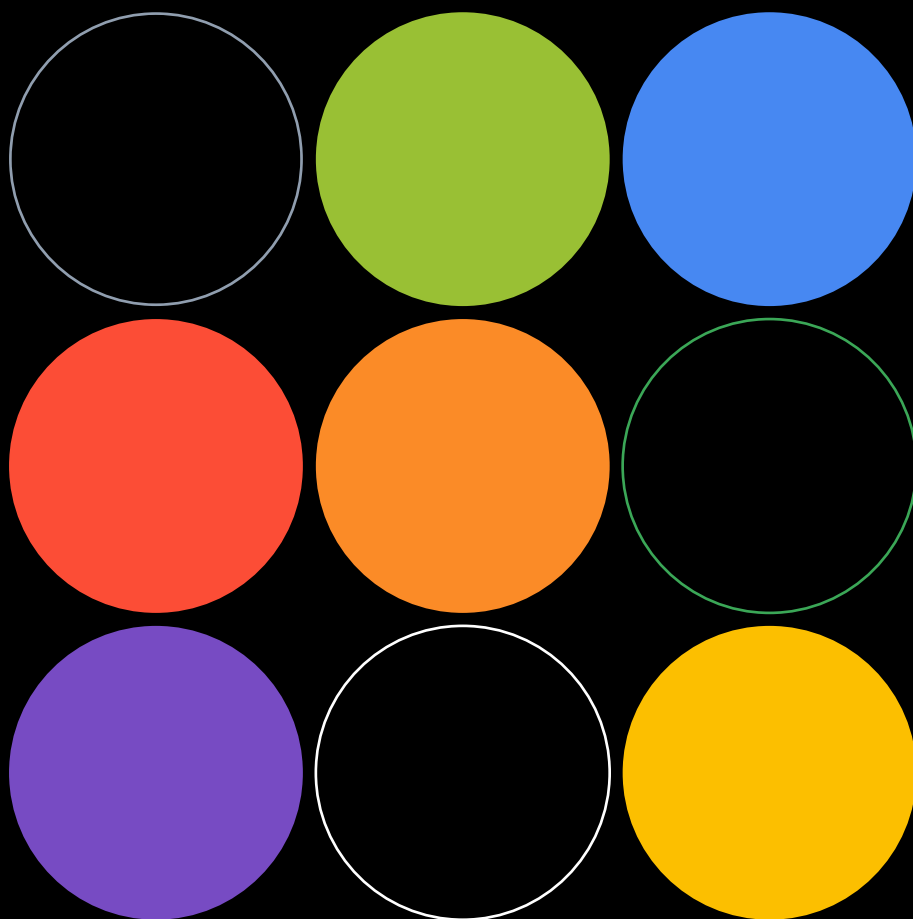


ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА НАСТАВНИЧЕСТВА



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.

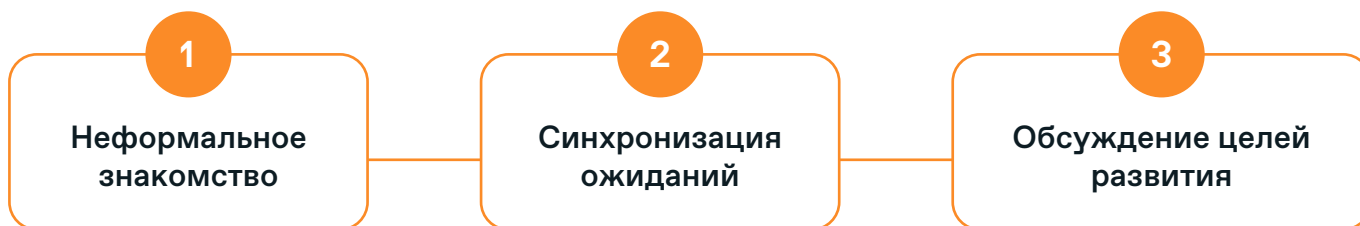
Сессия 4. Оценка результатов развития.

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 плана развития.
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 определяют 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 удастся 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.



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.
- Старайтесь 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 вашего 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 главный»	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

