

Эффективное наставничество в КЦ

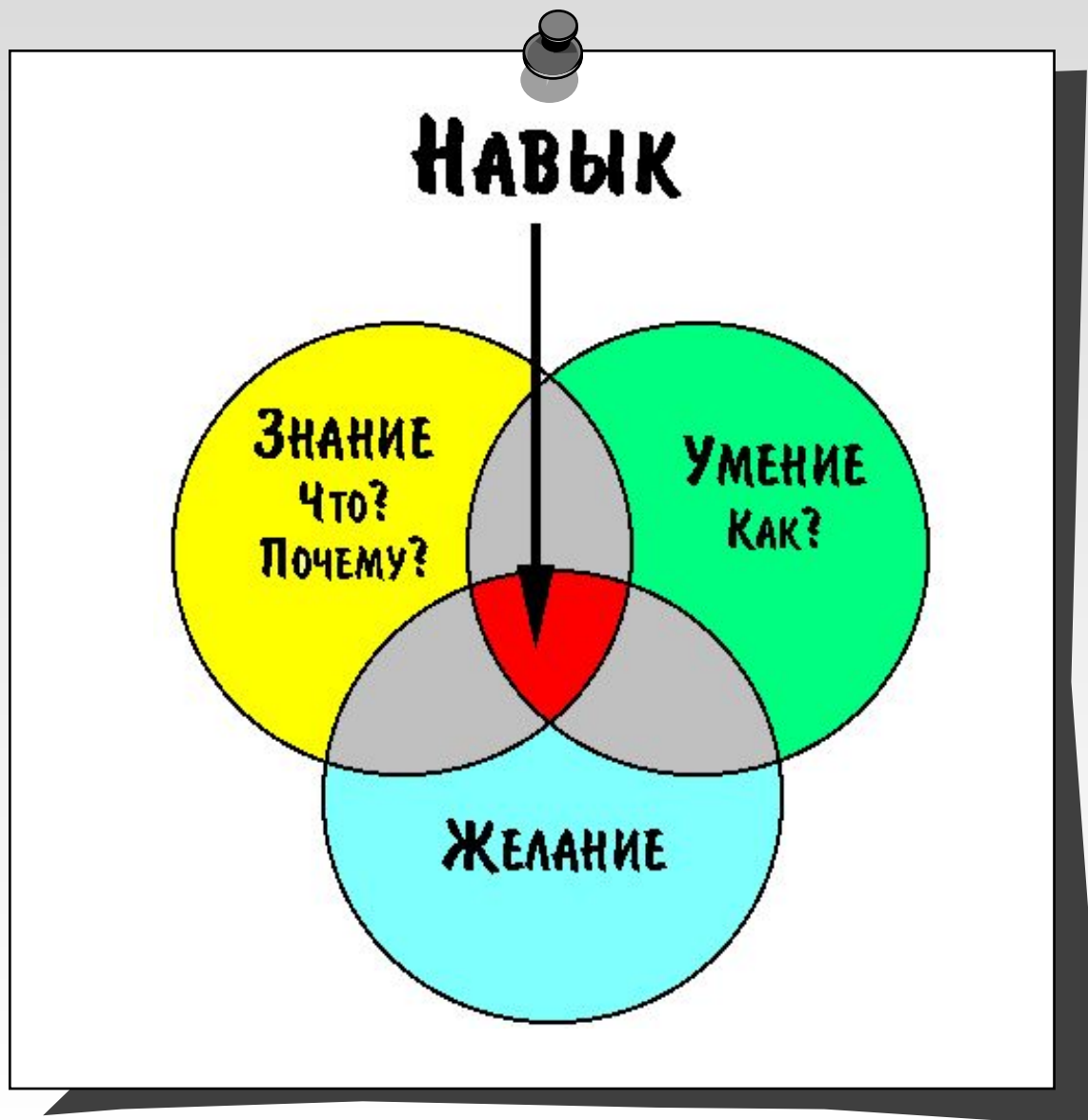


Цели наставничества:

- Оптимизация **процесса адаптации** нового сотрудника.
- **Организация процесса профессионального обучения** стажера на рабочем месте.
- **Снижение степени оторванности** процесса обучения от реального овладения спецификой профессиональной подготовки нового сотрудника.
- **Формирование у нового сотрудника понимания норм корпоративной культуры**, задач и должностных обязанностей, своей роли в команде.
- **Реализация индивидуального подхода** к процессу обучения стажера с учетом уровня его подготовки и психологических особенностей.
- **Достижение необходимой эффективности** работы нового сотрудника в **максимально короткие сроки**.
- **Реализация промежуточного контроля** знаний с возможной постановкой вопроса о дальнейшей целесообразности обучения стажера.
- **Оценка личностных и деловых качеств**, которые стажер демонстрирует в период стажировки.



Что такое Навык?



Обучая взрослых необходимо ПОМНИТЬ, ЧТО ОНИ:

- Имеют больше опыта;
- Оценивают информацию;
- Знают, что хотят;
- Не имеют много свободного времени;
- Хотят применять знания на практике;
- Осознают свои возможности;
- Активно участвуют.



Цикл научения Колба



Типы вопросов в процессе наставничества



I этап:

Конкретизация проблемы для обсуждения



- Каких результатов ты хотел бы достичь и за какое время?
- - Достижение каких целей ты считаешь реальным и когда?
- - Почему для тебя важно этого достичь?
- - Как мы узнаем, что мы двигаемся правильно и эффективно?

Этап II: Реальная действительность

- - Как ты считаешь, что происходит в данный момент?
- - Когда и в каких ситуациях это происходит?
- - Как часто это происходит? Опиши ситуацию в деталях
- - Что ты сам об этом думаешь?
- - Что ты уже предпринял по этому

Этап III: Варианты, возможности

- - Что ты можешь сделать, чтоб изменить ситуацию?
- - **Какие есть альтернативы этому варианту?**
- - Кто бы мог помочь в этой ситуации и как?
- - **Какой подход ты уже применял в подобных ситуациях?**
- - Хотел бы ты выслушать мои соображения по этому поводу?
- - **Каким вариантам ты отдаешь предпочтение?**
- - Каковы преимущества и риски каждого из вариантов?
- - **Какой вариант ты предпочтешь?**

Этап IV:

Итоги. Выработка плана действий



- - Каковы будут твои следующие шаги?
- - Какой шаг будет первым и когда?
- - Как ты узнаешь, что цель достигнута?
- - Как ты поймешь, что приближаешься или удаляешься от цели?
- - Давай построим временные вехи

Цель: шаг за шагом.



1. Цель формулируется в позитивных выражениях

- Чего Вы хотите?
- Чего Вы хотите вместо этого?
- Что для Вас предпочтительнее?

2. Будьте конкретны

- Вы можете описать это точнее?
- Как это будет выглядеть?
- Когда Вы хотите достигнуть этой цели?

3. Решите, как получить свидетельство и доказательство достижения цели

- Откуда Вы узнаете, что добились цели?
- Как Вы поймете, что не сбились с курса?
- Какие отметки Вы поставите на пути?

4. Определите и распределите свои ресурсы

- Какие ресурсы у Вас уже есть?
- - Что Вам понадобится для достижения цели?
- Где Вы найдете дополнительные ресурсы?

5. Будьте субъектом действий

- В какой степени Вы контролируете свою цель?
- Что Вы предпримите, чтоб достигнуть цели?
- Чем Вы можете побудить окружающим помочь Вам?

6. Обращайте внимание на экологию

- Каковы будут последствия для окружающих?
- От чего Вам возможно придется отказаться?
- Как достигнутый результат подействует на равновесие между различными частями системы?

7. Составляйте план действий

- Чем Вы сможете мотивировать себя для достижения цели?
- Почему этой цели хочется достичь?
- На какие пункты можно разделить план действий?

Этап V:

Вдохновляющее завершение



• ОБЯЗАТЕЛЕН К ПРИМЕНЕНИЮ!

- - Ты справишься, потому что
- - Цели, которые ты поставил, ты достигнешь, потому что....
- - Когда ты достигнешь этих целей, ты получишь.....

НАСТАВНИЧЕСТВО «В ПОЛЕ»

- **Отсутствие сюрпризов.**

День совместного выхода «в поле» известен сотруднику заранее.

- **Совместная подготовка.**

Обсуждение плана, подготовка информации и необходимых материалов.

- **Пассивное наблюдение.**

Сотрудник работает самостоятельно.

НАСТАВНИЧЕСТВО «В ПОЛЕ»

- Обсуждение.

Позвольте сотруднику самостоятельно определить свои ошибки и достижения.

- Дайте «обратную связь».

*Критикуйте действия, а не человека.
Не забудьте похвалить.*

- Подведите итоги дня.

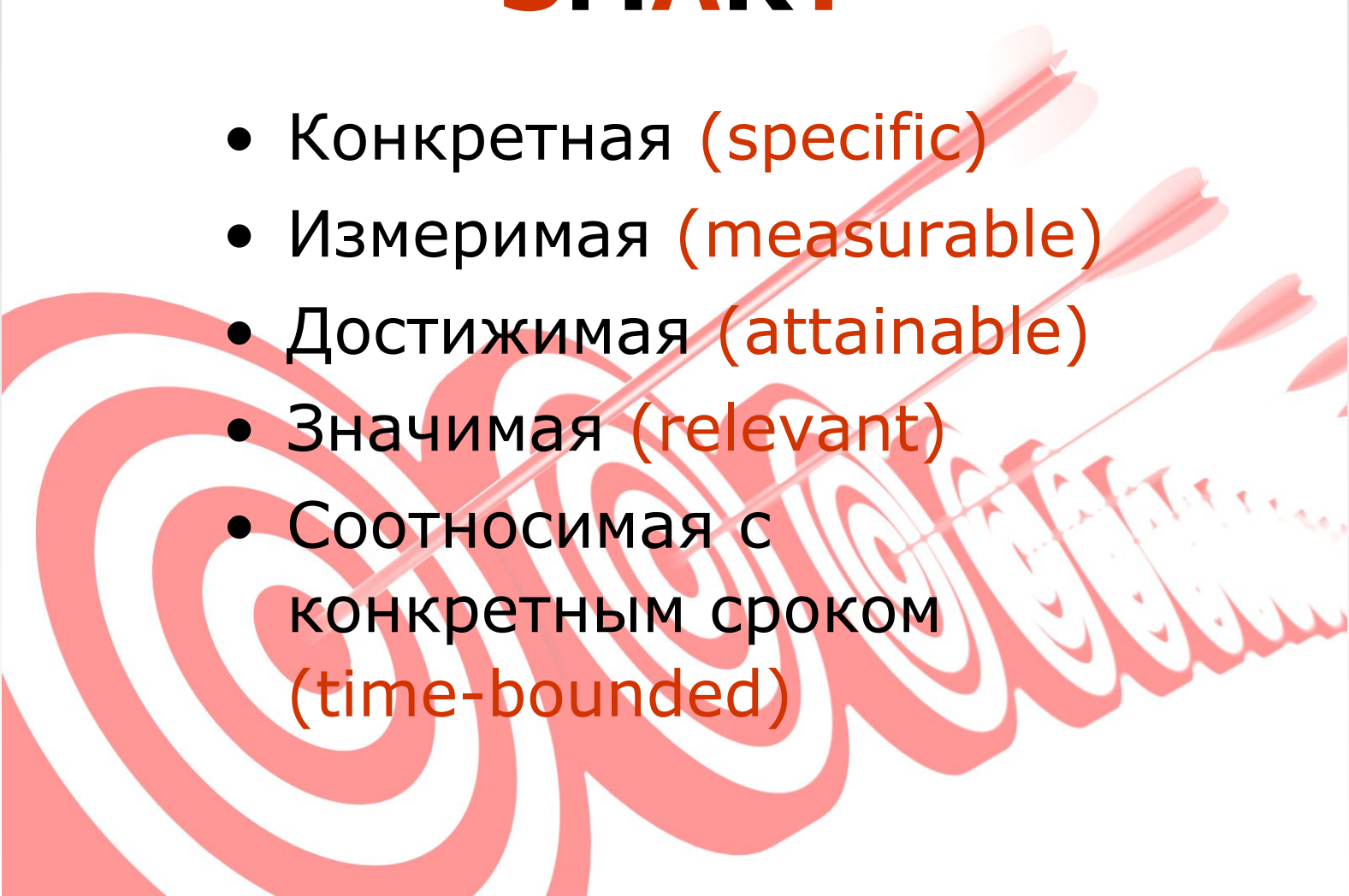
Составьте план «действий-в-развитие». Назначьте дату отчета о сделанном.

Схема проведения наставничества :



1. Спрашиваем, какие ожидания есть у сотрудника?
2. Спрашиваем, какое представление о подопечного о процессе наставничества?
3. Объясняем, что наставничество – это процесс, ориентированный на то, чтобы помочь человеку раскрыть свои собственные ресурсы, свой потенциал, прояснить ситуацию и рассмотреть пути решения поставленных задач.
4. Как проводится: личная встреча.
5. Время проведения: от 30 до 60 минут
6. Периодичность: определяется индивидуально.
7. Что делаем во время сессии:
 - Ставим цель на весь цикл сессий, и в рамках этой большой цели каждую встречу работаем над конкретно поставленной задачей
 - Работа заключается в анализе ситуации и поиске возможных решений. Мы разрабатываем шаги для достижения поставленной цели
 - В начале каждой сессии мы заключаем так называемый контракт (Чего мы хотим достичь?) В конце каждой сессии подводим итоги и отмечаем домашнее задание. Результаты домашнего задания обсуждаются в начале следующей сессии.

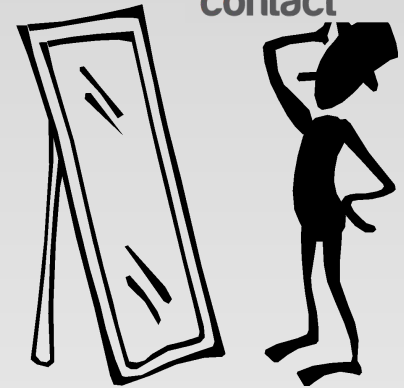
Постановка цели по **SMART**

- 
- Конкретная (*specific*)
 - Измеримая (*measurable*)
 - Достижимая (*attainable*)
 - Значимая (*relevant*)
 - Соотносимая с конкретным сроком (*time-bounded*)

Техника формирования умения

1. «Я расскажу, ты послушай»;
2. «Я покажу, ты посмотри»;
3. «Сделаем вместе»;
4. «Сделай сам, я подскажу»;
5. «Сделай сам, расскажи, что сделал».

Понятие обратной связи



Обратная связь - это предоставление сотруднику информации о том, какие его действия способствовали достижению необходимого уровня исполнения работы, и именно таким образом он должен действовать в дальнейшем, а также информацию о том, какие действия препятствовали достижению необходимых стандартов и повторения каких действий необходимо избегать.

Принципы позитивной обратной связи:

- Она должна быть направлена на поведение
- Она должна быть конкретной
- Она должна быть сбалансированной
- Она должна быть понятной
- Она должна быть адекватной
- Она должна быть сравнимой
- Она должна быть достаточной
- Она должна быть иерархичной



Структура беседы (конструктивная обратная связь)

1. Установите **контакт** со стажером. Убедитесь, что вас никто не прервет и не помешает внезапным вторжением.
2. Сформулируйте **суть разговора**, сообщите о реальных фактах, избегая выражать Ваше мнение или предположения по этому поводу и **предоставьте слово собеседнику**. Внимательно слушайте, что он говорит вам, задавайте уточняющие вопросы.
3. Подытожьте **свое понимание**. Кратко повторите то, что услышали. **Похвалите за старания**.
4. **Расскажите о своих чувствах по поводу произошедшего**. Начните свою фразу с «Я», чтобы человек понимал, что Вы говорите от себя.
5. Представьте свое видение. Составьте **объективную и неэмоциональную картину** складывающейся ситуации. Расскажите, к чему привели (приведут) данные факты (события). **ВАЖНО:** остаться в рамках обсуждения конкретных действий, а не личности стажера.
6. Скажите, какой **результат необходим в будущем**. Не стремитесь рассказать человеку, что для этого следует сделать. Попросите подчиненного изложить **его собственный план действий** по достижению необходимого результата. Договоритесь о дальнейшем алгоритме действий сотрудника.
7. **Поблагодарите собеседника**.

Правило предоставления обратной связи

Уровни восприимчивости обратной связи:

- «Наперстки»
- «Стаканы»
- «Корзины»



*Правило «Бутерброда»
или как съесть горчицу*

Вот, собственно и все...

