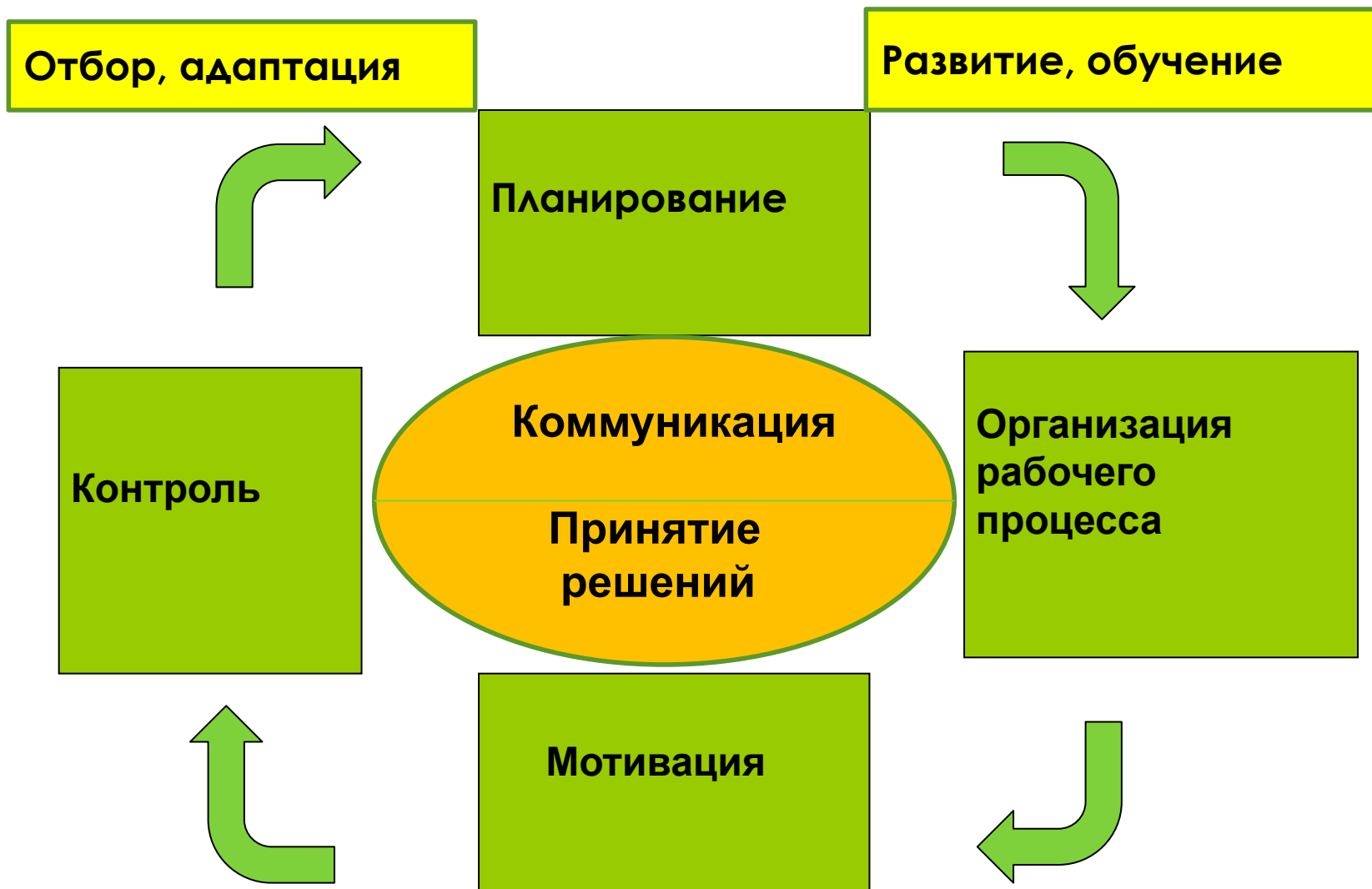


НАСТАВНИЧЕСТВО

ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Цикл менеджмента



Почему один руководитель справляется с задачей более эффективно, чем другой?

Наставничество –

это процесс передачи знаний, навыков, опыта и элементов корпоративной культуры от наставника подопечному с целью развития последнего.

Передача знаний, навыков и опыта осуществляется с помощью различных инструментов, которые используются наставником в зависимости от целей развития подопечного.

Почему руководителю важно быть наставником?

- Наставничество нацелено на повышение эффективности работы сотрудника и организации в целом
- Бизнес-задачи бросают вызов стандартным навыкам вашего подчиненного
- Результаты каждого вашего сотрудника влияют на результаты команды в целом
- Вам надо подготовить преемника или провести адаптацию нового сотрудника



- Ключевому руководителю нужна специальная экспертиза или опыт

Почему Наставничество важно как система в организации?

Эффективно

- Только наставничество столь адресно и приближено к реальным условиям бизнеса
- Эффективность как метода обучения - 90% *

Быстро

- Сотрудник обучается без отрыва от рабочего места при поддержке своего руководителя и более опытных коллег

Выгодно

- Практически и экономически выгодный метод для **повышения результативности вашего подразделения**

*по исследованиям Эдгара Дейла

Инструменты индивидуального развития сотрудников

и ситуации по их применению

Название Инструмента	Описание	Ситуации применения	Достоинства	Недостатки
Партнерское общение Buddying	Наблюдение друг за другом в ходе различных рабочих ситуаций, предоставление друг другу информации, объективной обратной связи, «неформальное наставничество». Наблюдение за действиями подопечного.	Применяется: 1. Для обучения сотрудника в процессе адаптации (как новичка, так и перемещаемого на другую позицию). 2. Для передачи информации между подразделениями, имеющими общие проекты. 3. Для развития «поведенческих» навыков сотрудников, например, умения работать в команде и т.п.	Доступность для всех категорий сотрудников. Равноправие участников. Свобода в организации коммуникаций, выборе тем.	Метод может не работать при недостаточной открытости в паре наставник – подопечный.

Инструменты индивидуального развития сотрудников

и ситуации по их применению

Название Инструмента	Описание	Ситуации применения	Достоинства	Недостатки
«Тень руководителя» Shadowing	Подопечный становится «тенью» опытного специалиста или наставника в реальной рабочей обстановке и постоянно находится рядом с ним в течение 1-3 дней. Он вправе обсуждать все рабочие моменты не только с наставником, но и с другими сотрудниками.	Первичная адаптация или интеграция в подразделение, подготовка резервиста для целевой позиции. Применяется, если <ol style="list-style-type: none">1. Необходимо снизить тревожность, страх перед новыми целями в работе.2. Подробно познакомить с профессиональными задачами, чтобы в дальнейшем перенести их на практику.3. Важно показать сотруднику успешную модель поведения.	Доступность и оптимальность для работы с «новичками» и кадровым резервом. Снижение рисков при реальной работе.	Неэффективность метода при формальном отношении со стороны экспертов или наставника.

Инструменты индивидуального развития сотрудников

и ситуации по их применению

Название Инструмента	Описание	Ситуации применения	Достоинства	Недостатки
Изучение бизнес-практик (Case Studying англ.)	Наставник поручает Подопечному изучить или вместе с ним изучает классические деловые ситуации, которые создали в свое время прецедент. Также к таким ситуациям относятся стандартные решения стандартных ситуаций.	Применяется, если 1. Нет возможности на практике «провести» Подопечного со спектром возможных проблемных ситуаций. 2. Необходимо в кратчайшие сроки ознакомить Подопечного со спектром возможных проблемных ситуаций и способах их решений.	Инструмент экономит время Подопечного и Наставника. Кроме того, хороший канал коммуникации корпоративных правил и культуры.	Инструмент требует наличия специализированной библиотеки кейсов.

Инструменты индивидуального развития сотрудников

и ситуации по их применению

Название Инструмента	Описание	Ситуации применения	Достоинства	Недостатки
Обучение действием (Action learning, англ.)	Подопечный включается в реальный рабочий проект, обучается и одновременно добивается реальных бизнес результатов в ходе его выполнения.	Применяется, если необходимо подготовить сотрудника к новой должности, к решению новых задач.	Быстрое эффективное приобретение реального опыта и видение результата.	Нуждается в детальной проработке со стороны. Наставника: проект для Подопечного должен быть «реальным», нужным компании.



Инструменты индивидуального развития сотрудников

и ситуации по их применению

Название Инструмента	Описание	Ситуации применения	Достоинства	Недостатки
Обратная Связь	Это информация о поведении сотрудника в прошлом, которую сообщают ему в настоящем, рассчитывая, что она повлияет на его поведение в будущем.	Инструмент помогает: <ol style="list-style-type: none">1. Исправить ошибки Подопечных до того, как они стали привычками.2. Закрепляет желательное поведение.3. Стимулирует профессиональное развитие и достижение поставленных целей.	Обратная связь это возможность видеть себя, планировать собственное развитие и отслеживать достигнутый прогресс.	Требует специальной подготовки и навыков от Наставника

Принципы обратной связи

- ✓ Правило сэндвича «+/-/+»
- ✓ Обсуждаем поведение, а не личность
- ✓ Оперлируем конкретными примерами, фактами и цифрами
- ✓ Беседа «с глазу на глаз»
- ✓ Работаем в диалоге
- ✓ Обсуждаем перспективу
- ✓ Цель беседы – развитие!



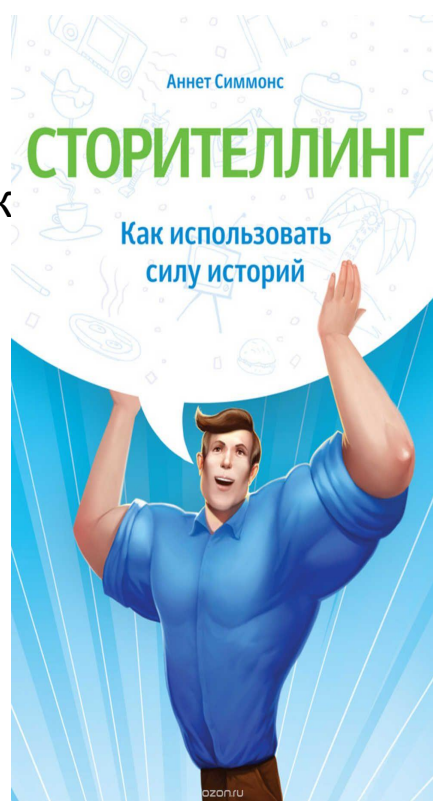
Инструменты индивидуального развития сотрудников и ситуации по их применению

Название Инструмента	Описание	Ситуации применения	Достоинства	Недостатки
Рассказы- вание историй Storytelling, англ.	Подробные рассказы о прошлых действиях руководства, взаимодействии сотрудников или о каких-то событиях, рабочие кейсы и ситуации. Под историей понимается любое сюжетно связанное повествование, которое является выражением определенного принципа или ценности компании. История — это носитель и передатчик корпоративных знаний.	Метод применяется, если вам необходимо воодушевить сотрудника, вовлечь в новую для него деятельность, или предостеречь от неправильных действий и решений. Передать «неформальные знания», которые не описаны в нормативных документах.	Истории хорошо запоминаются и быстро позволяют сотрудникам понять, что ожидает от них руководство и какое поведение принято считать эталоном.	Требует времени для осмысления опыта и перевода в историю

Рассказывание историй - Storytelling

Правила изложения историй:

- ✓ История должна быть короткой и легко запоминающейся, как анекдот или байка;
- ✓ Рассказывать лучше в неформальной обстановке, как бы невзначай, а сама история должна быть связана с вами, коллегами;
- ✓ Суть истории не следует растолковывать, она не должна содержать нравоучений, при том желательно, чтобы смысл был простым и однозначным;
- ✓ Контекст истории необходимо связать со сложившейся для подопечного ситуацией.



Принципы составления историй:

1. **Статус – кво:** знакомим с героем
2. **Поворотный момент:** герой утрачивает нечто
3. **Поиск:** его реакция на утрату
4. **Сюрприз:** необычное обстоятельство, сопровождающее утрату
5. **Точка выбора:** дилемма
6. **Кульминация:** выбор героя
7. **Перемена:** последствия выбора
8. **Развязка:** описание нового состояния, к которому пришел герой

Инструменты индивидуального развития сотрудников

и ситуации по их применению

Название Инструмента	Описание	Ситуации применения	Достоинства	Недостатки
Совместная деятельность	Обучение происходит в рамках совместного выполнения рабочего процесса, где Наставник и Подопечный работают над проектом или задачей вместе.	Применяется, если <ol style="list-style-type: none">1. Необходимо снизить тревожность, страх перед новыми задачами и целями в работе.2. Необходимо разделить с Подопечным ответственность за результат.3. Важно оказать Подопечному поддержку.4. Показать всем, что Наставник поддерживает Подопечного.	Быстрый и лучший инструмент, чтобы создать у Подопечного чувство уверенности в поддержке Наставника.	Есть риск вызывать «ревность» у других Подчиненных.

Инструменты индивидуального развития сотрудников

и ситуации по их применению

Название Инструмента	Описание	Ситуации применения	Достоинства	Недостатки
Личный пример	Наставник сам выполняет задачу или демонстрирует поведения, а Подопечный наблюдает за Наставником.	Применяется , если 1.Необходимо подробно познакомить с профессиональными задачами, чтобы в дальнейшем перенести их на практику. 2.Важно показать успешную модель поведения.	Эффективный инструмент показать Подопечному «как надо».	Наставник не всегда владеет моделью поведения настолько, чтобы продемонстрировать Подопечному идеальный пример.

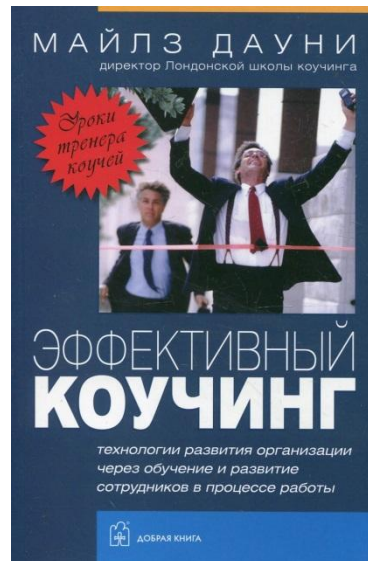
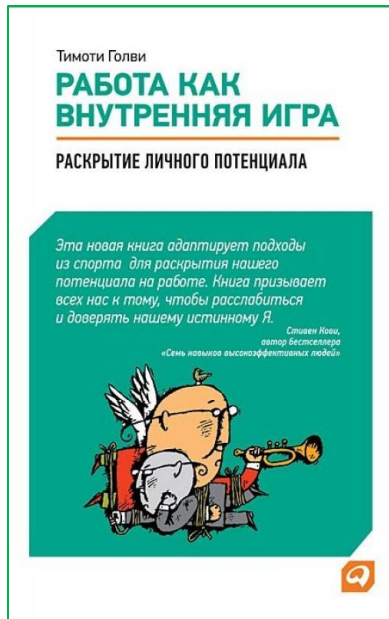
Инструменты индивидуального развития сотрудников и ситуации по их применению

Название Инструмента	Описание	Ситуации применения	Достоинства	Недостатки
Инструменты коучинга	Это развивающий диалог, направленный на достижение результата, цели, через задавание наставником открытых вопросов подопечному.	<p>Применяется, если необходимо:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определить цели встречи, фокус встречи, конечный результат развития. 2. Настроить подопечного на самостоятельный поиск решения задачи, проблемы, ситуации . 3. Настроить подопечного на принятие ответственности на себя в различных сложных ситуациях. 4. Усилить внутреннюю мотивацию подопечного к достижению целей развития или к решению сложных задач или ситуаций. 5. Эффективно выстраивать планы действий и быстро приступать к их реализации. 	Большой спектр решаемых задач, работа с потенциалом сотрудника.	Невозможность применения метода без предварительной подготовки.

Коучинг

- это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг не учит, а помогает учиться.

Timothy Gallwey



Роль коуча

«Пока менеджер не поверит, что люди обладают большими способностями, чем они в настоящее время проявляют, он не сможет помочь им выразить эти способности».

Д. Уитмор

Все ответы внутри человека

поддерживает, задает вопросы, на которые сотрудник сам находит решения

создает пространство для развития, поиска наилучшего в создавшейся затруднительной ситуации

верит в возможности сотрудника и в то, что все ответы у него внутри

помогает понять, каких навыков не хватает у сотрудника и как их наработать

Все дело в фокусе

помогает сохранять фокус на цели

помогает рассмотреть ситуации, принимать решения и приобретать новый опыт

помогает ставить, формулировать и достигать цели

анализирует итоговый план действий, оказывает необходимую поддержку в его реализации



он не делает работу за сотрудника, а раскрывает его резервы

Техника постановки

вопросов: GROW

Goals

Р?
хочеш
ты
• чего
И
• **В**ы
Два

Reality

Плюс
• что
Или
Виде
Или
Виде

Options

Плюс
• что
Или
• **И**ли
Виде
Виде

What, When, Who,
Will

• **И**ли
(Вывл
кому
когда и
елив,
опред
пр,

Вопросы о целях развития



- Какова цель нашей встречи и твои ожидания?
- Что конкретно ты хочешь достичь?
- Как ты узнаешь, что достиг желаемого? По каким критериям, признакам можно убедиться в этом?
- Сколько времени может понадобиться для достижения цели?
- Насколько ты можешь контролировать процесс достижения цели?
- Насколько позитивна, желанна и достижима твоя цель? (от 1 до 10)
- Каковы промежуточные цели?



Вопросы о текущей ситуации

- Что уже сделано тобой в этом направлении? Оцени свои достижения по 10-балльной шкале в настоящий момент.
- Что из сделанного наиболее эффективно, дало хорошие результаты?
- Что оказалось малоэффективным? Каковы причины этого?
- Что помешало сделать больше?
- Какие основные выводы ты делаешь для себя на основании полученного опыта?
- Каковы имеющиеся ресурсы — навыки, время, энтузиазм, деньги, поддержка и т.д?
- На кого, кроме тебя, повлияет достижение этой цели?
- Каковы препятствия – внутренние и внешние (почему это может не получиться)? Как ты можешь преодолеть эти ограничения?
- Что на самом деле останавливает тебя?
- Есть ли кто-то из знакомых, кто смог достичь аналогичной цели?
- Если да, чему ты можешь у него научиться?
- Чем необходимо дополнить предыдущие попытки, чтобы достичь цели?



Вопросы для составления списка возможностей

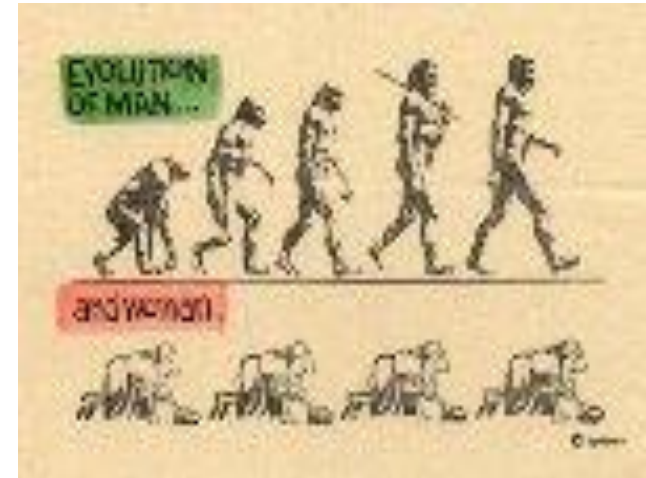


- Каковы возможные пути решения данного вопроса? / Какие новые шаги ты можешь сделать для достижения цели? А ещё? (повторить 5 раз)
- Что бы Вы сделали, если бы у Вас было больше времени, больший бюджет, Вы были бы начальником или у Вас была новая команда?
- Каковы преимущества и недостатки каждого из этих вариантов?
- Какой из них даст наилучший результат?
- Какое из этих решений Вам подходит или нравится больше всего?
- Каким решением Вы будете наиболее удовлетворены?
- Если все шаги окажутся бесполезными, что ты сможешь сделать в этом случае?
- Что случилось бы, если ты не сделаешь ничего?



Вопросы о конкретных шагах

- Какой вариант или варианты ты выбираешь?
- В каком варианте ты уверен?
- Каков будет алгоритм твоих действий?
- Когда точно ты начнешь и завершишь каждый шаг?
- Что ты сделаешь, чтобы результат был 100%?
- Каковы твои критерии и мерила успеха?
- Кто ещё должен знать о твоих планах? Каким образом ты их проинформируешь?
- Какие препятствия прогнозируешь на своем пути? Как ты их будешь преодолевать?
- Есть другие приоритеты, которые будут забирать твою мотивацию и энергию?
- Оцени свою заинтересованность целью по 10-балльной шкале? Если балл менее 8, ты действительно будешь стремиться к достижению цели?
- Что ты будешь чувствовать, если откажешься от цели?
- Что будешь чувствовать, когда достигнешь цель?



Какие инструменты наставничества вы можете использовать в процессе обучения?

В каких ситуациях?

Какой результат вы получите от применения инструментов наставничества для профессионального развития?

ЛИТЕРАТУРА

1. Тимоти Голви. Работа как внутренняя игра. Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте.
2. Маркус Бакингем. Сначала нарушьте все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому?
3. Аннет Симонс. Сторителлинг. Как использовать силу историй.
4. Майк Педлер. Практика обучения действием.
5. Дауни Майлз. Эффективный коучинг.