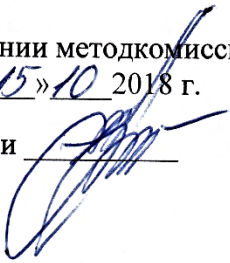


**ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ
«ВЛАДИКАВКАЗСКИЙ МНОГОПРОФИЛЬНЫЙ ТЕХНИКУМ ИМЕНИ КАВАЛЕРА ОРДЕНА
КРАСНОЙ ЗВЕЗДЫ ГЕОРГИЯ КАЛОЕВА»**

Рассмотрено на заседании методкомиссии
Протокол № 3 от «15» 10 2018 г.

Председатель комиссии 

**Методическая разработка
на тему: «Наставничество на производстве»**

Разработчик: мастер п/о
Гегуева С.Б.

г. Владикавказ, 2018г

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что в настоящее время обучение персонала для большинства российских фирм приобретает особое значение.

Назрела необходимость непрерывного развития персонала, т.е. создания условий для полного раскрытия потенциала сотрудников, их способности вносить ощутимый вклад в деятельность своей организации.

В данной работе мною будет предложен один из видов обучения персонала на рабочем месте, а именно наставничество.

Обучать сотрудников методом наставничества в России начали еще в прошлом веке на производственных предприятиях, с целью «передачи передовых методов труда» новичкам. Большинство западных исследований по оценке эффективности данного способа обучения говорило в его пользу: наставничество считалось залогом успешной карьеры.

Старейший метод передачи опыта использовался до недавнего времени в основном в производственных сферах. И одной из отраслей, где сегодня работодатели применяют систему наставничества, это мебельное производство.

Наставничество предполагает такую систему обучения персонала, при которой передача знаний происходит непосредственно на рабочем месте, когда более опытный сотрудник передает свои навыки новичку.

Далее подробно рассмотрим специфику данного метода обучения персонала в организации.

1. ПОНЯТИЕ НАСТАВНИЧЕСТВА, ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ

Наставничество (менторинг) - это один из методов обучения персонала, когда более опытный сотрудник делится своими знаниями, умениями и навыками с неопытным новичком на протяжении определенного времени.

Сейчас система наставничества в мебельном производстве приобретает другие черты и продвигается в новые сферы, например, наставничество в технической области. Наставники в основном полагаются на продвижение уже существующих знаний или профессиональных навыков. Иначе говоря, учат тому, что знают сами.

Предмет наставничества

Наставничество нужно для того, чтобы:

- поддерживать и поощрять осуществление обучения сотрудника;
- передавать знания, накопленные в организации, и нормы поведения, принятые в компании;
- раскрыть потенциал практиканта.

Преимуществом наставничества является возможность обучения прямо на рабочем месте. По сравнению с тренингом метод в целом более «индивидуализирован», но зачастую требует больше сил и времени.

Менторинг бывает персональным, групповым, коллективным. На своем мебельном предприятии мы применили персональный менторинг, при котором один наставник ведет одного сотрудника. Это еще один плюс наставничества. Реже встречается групповой менторинг (один наставник ведет группу сотрудников) или коллективный (несколько наставников на одного или группу сотрудников).

Ментор сначала рассказывает теорию, потом показывает пример, и только потом обучающийся выполняет задание и получает обратную связь.

Наставничество делает акцент на практическую часть. Более опытный сотрудник передает свои знания и навыки менее опытному. В идеале наставничество может происходить непрерывно.

Наставник называется ментором. Название пришло из древнегреческой мифологии. Герой по имени Ментор был мудрым советчиком, ему все доверяли, приходили с вопросами, за советами и помощью.

Обычно наставником выступает более опытный сотрудник, обладающий знаниями и профессиональным опытом который помогает молодому и неопытному сотруднику преодолеть все трудности карьерного и социального роста. Молодой сотрудник в менторинге называется протеже. Это, как правило, менее опытный сотрудник, который, прислушиваясь к советам ментора, старается улучшить качество выполняемой им работы.

Наставник может выполнять разные функции:

Наставник - внимательный помощник

Проявляет внимание и эмпатию, поддерживает, воодушевляет. Задает вопросы. Создает доверительные отношения с «учеником». Такой наставник - друг. И пожалеет, если не получится, и обсудит плохое настроение и семейные проблемы.

Наставник - самурай

Суровый наставник. Обратную связь дает честно, прямо. Информацию излагает четко, требует четкого выполнения. Может поругать. Требует качественного выполнения работы. Такой наставник может первоначально вызвать испуг у «ученика». Но такая позиция наставника дает возможность в кратчайшие сроки собраться и выполнить необходимую работу.

Требования к наставнику

Основной принцип работы наставника - стремление донести нужную информацию и помочь молодому специалисту ее усвоить. А это означает, что наставнику имеет смысл:

сообразовываться с исходным образовательным уровнем молодого специалиста;

учитывать небольшой жизненный опыт и большие амбиции, характерные для молодых людей;

обязательно подключать новичка к планированию его карьеры и составлению индивидуального плана развития, интересоваться его точкой зрения на происходящее;

помнить, что все люди разные, и нельзя с одной меркой подходить к двум молодым специалистам;

не выполнять за новичка его работу, чаще предоставлять возможность работать под контролем, но самостоятельно, с последующей развивающей обратной связью.

2. МЕХАНИЗМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ НАСТАВНИЧЕСТВА. ОБУЧЕНИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Наставничество является самым важным и успешным методом, способствующим развитию профессионала. Кроме того, эффективность семинаров, тренингов, проходящих внутри компании, возрастает, когда они дополняются наставничеством.

Обучение проходит прямо на рабочем месте, под руководством опытного специалиста, оно опирается на рабочие ситуации и на реальные проблемы. При этом исходный профессиональный уровень обучаемого может быть самым разным - от полного отсутствия нужных навыков до «солидного багажа», тогда наставник своими советами помогает влиться в коллектив, освоить стандарты работы с клиентами, корпоративную культуру компании.

Особую актуальность наставничества приобретает в связи с развитием и становлением понятия обучающейся компании. «Обучающаяся организация - это та, которая эффективно отвечает на вызов изменений бизнес - среды путем создания новых технологий, овладения новыми знаниями и умениями. Она в кратчайшие сроки интегрирует новые знания и умения для преобразования своей основной деятельности. В связи с этим персоналу необходимо постоянно повышать свою квалификацию и профессионализм».

Построение обучающейся компании предполагает создание эффективной системы обучения с параллельным функционированием двух систем обучения, имеющих сходные задачи и содержание, но различные формы реализации. Первая система - это создание в организации собственной внутренней школы, в которой проводятся семинары, лекции, тренинги с помощью внутренних тренеров или приглашенных специалистов. И вторая - система наставничества, при которой обучение персонала происходит непосредственно на рабочем месте, более опытный сотрудник

передает свои знания, опыт и собственные технологии работы стажеру. Следовательно, в обучающейся компании развитием сотрудников занимаются не только тренеры-специалисты, но руководители, менеджеры компании.

В настоящее время в компаниях в основном используют два метода обучения персонала на рабочем месте - наставничество и сторителлинг.

Под наставничеством понимают индивидуальное или коллективное шефство опытных рабочих над отдельными молодыми рабочими или их группами или форму воспитания (шефства), профессиональной подготовки и адаптации молодых сотрудников в организации, предполагающую передачу опыта наставника и прививание культуры труда и корпоративных ценностей новичку.

Сторителлинг (от английского Story Telling, дословно - «рассказывание историй») заключается в том, чтобы с помощью мифов и историй из жизни организаций обучать молодых сотрудников правилам работы в корпорации. Данный метод начинает работать уже в процессе подбора персонала на вакантные должности. В зависимости от того, насколько подходит тот или иной кандидат, интервьюер рассказывает о компании, таким образом, подготавливая к ее традициям, философии, корпоративной культуре. При его применении не следует переусердствовать с позитивом, чтобы не было сильного расхождения с той информацией, которую сотрудник получит от коллектива в будущем.

Перед выходом на работу сотрудник также знакомится со всеми необходимыми ему локальными нормативными актами: правилами внутреннего трудового распорядка, политикой в области управления персоналом, другими.

При выходе на работу непосредственный руководитель помогает новому сотруднику быстрее познакомиться с коллегами, организационной структурой компании (куда с каким вопросом можно обратиться), планом вхождения в должность (контрольные сроки), должностной инструкцией и

другими локальными нормативными актами, необходимыми для работы, стандартами и философией компании. Непосредственный руководитель курирует деятельность вновь принятого сотрудника в период испытательного срока, помогая ему, контролируя и формируя его лояльность к компании.

Наставничество отличается от других методов обучения тем, что обучение происходит на рабочем месте в рабочее время с постоянной поддержкой нового сотрудника более опытным и высококвалифицированным. Целью данного метода является минимизация периода адаптации вновь принятых сотрудников подразделений и (или) периода освоения новых технологий сотрудниками на рабочем месте, с помощью чего решаются следующие задачи:

- повышение качества подготовки и квалификации персонала;
- развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе;
- предоставление новым сотрудникам возможности быстрее достичь рабочих показателей, необходимых компании;
- экономия времени руководителей подразделений на обучение новых работников;
- предоставление наставникам возможности карьерного роста, поощрение их за хорошую работу, признание их заслуг перед компанией;
- снижение текучести кадров;
- подготовка документов «План вхождения в должность» и «Лист оценки и развития компетенций».

К характерным признакам наставничества относятся:

1) гибкость.

Наставничество может осуществляться самыми разнообразными способами и в самых различных ситуациях. Необходимыми условиями являются время и наличие хотя бы двух человек;

2) прикладной характер.

Наставничество имеет отношение к профессиональной деятельности и охватывает весь диапазон этой деятельности;

3) индивидуальность.

Наставничество напрямую связано с потребностями и интересами личности;

4) ориентация на людей.

Люди воспринимаются такими, какие они есть, со всеми их ценностями, мотивами, чувствами;

5) наличие обратной связи;

6) высокий мотивационный потенциал.

Преимуществами данного метода обучения являются выполнение должностных обязанностей наставником и обучаемым, выполнение плана работы (личного, подразделения, компании), получение рабочих навыков в короткое время.

В процессе наставничества выделяются 5 основных стадий обучения, которые можно описать следующим образом:

«Я расскажу, а ты послушай»;

«Я покажу, а ты посмотри»;

«Сделаем вместе»;

«Сделай сам, а я подскажу»;

«Сделай сам и расскажи, что ты сделал».

Процесс наставничества контролируется с помощью входящего зачета и оценки индивидуальной деятельности перед окончанием испытательного срока на базе плана вхождения в должность.

Наставник - это квалифицированный специалист, профессионал или опытный работник, у которого другие работники могут получить совет.

Наставниками могут стать только те сотрудники, которые готовы поделиться своими знаниями, навыками и опытом и выслушать все, что «крестники» захотят рассказать о своих проблемах.

Одним из основных качеств, которыми должен обладать наставник, является желание передавать собственный опыт вновь принятым сотрудникам. Следовательно, наставник должен быть лояльным компании, знать предмет передачи, постоянно совершенствоваться и уметь правильно передавать свои знания. В этом ему помогают коммуникабельность, терпение, чувство юмора, открытость, ответственность, требовательность, чувство меры, уважение к стажеру, компетентность.

Для установления взаимопонимания и доверительных отношений с обучаемым наставнику следует:

-) узнать, чем увлекается обучаемый, определить общий круг интересов
-) постараться выявить общих знакомых;
-) определить дистанцию в общении;
-) уделять внимание проблемам обучаемого;
-) определить возможный «аванс» доверия;
-) проводить разъяснительную работу;
-) уметь развеять сомнения обучаемого;
-) уметь сопереживать обучаемому;
-) осуществлять психологическую поддержку.

Наставники нашего предприятия доброжелательны, приветливы к обучаемому, заинтересованы в том, что и как он делает, обладают здоровым чувством юмора, соблюдают разумный предел во всем.

Основными методами, которыми пользуются наши наставники, являются:

- определение начального уровня знаний;
- определение типажа обучаемого;
- структурирование обучения;
- личный пример;
- объяснение теоретического материала простым, доступным языком;
- предоставление обучающего материала (для самообразования);

последовательность изложения материала, обучения тому, как выполнить работу быстрее и качественнее;

совместная работа;

обратная связь на промежуточных этапах;

постоянное внимание и поддержка, доверие и ответственность самостоятельной работы;

своевременное поощрение обучаемых.

Немаловажной является заинтересованность наставника в результатах обучения - она может быть материальной (выплаты за каждого стажера, успешно прошедшего испытательный срок) и (или) нематериальной (например, присвоение звания «Лучший наставник»).

По сравнению с другими видами обучения наставничество привлекает:

-) скоростью адаптации в новом коллективе;
-) отработкой полученных знаний на практике;
-) постоянным консультированием по трудным вопросам;
-) своевременностью ответов на возникающие вопросы;
-) мотивацией (значимость, саморазвитие) наставника.

Что же приобретают обучаемый, наставник и компания в целом от данной формы обучения? В рамках системы наставничества взаимоотношения «наставник - обучаемый» могут оказывать положительное воздействие на такие качества обеих сторон, как уверенность в себе, самоуважение, особенно по мере повышения профессионального уровня развития и способностей обучаемого. Обучаемый ощущает постоянную поддержку наставника, анализирует собственные силы (сильные - слабые стороны), становится менее склонен к межличностному конфликту с руководством, развивает профессиональные навыки, умения, компетенции, оказывающие влияние на карьерный рост, готовность брать на себя ответственность за собственную учебу и повышение профессионального уровня.

Выгода для наставника заключается в том, что:

увеличиваются его коммуникации;
он получает возможность структурировать информацию;
в процессе наставничества повышается его самооценка и статус;
растут признание и уважение к нему окружающих, его авторитета в команде;
он имеет возможность получать «свежую информацию»;
наставничеством обеспечивается его активное участие в развитии своей команды;
повышается его личная удовлетворенность работой;
он постоянно развивается.

Компания благодаря системе наставничества имеет подготовленный персонал с оптимальным периодом адаптации, повышает культурный уровень компании, помогает взаимодействию сотрудников, как по вертикали, так и по горизонтали, оказывает позитивное воздействие на отношение к обучению.

Для полноценной системы наставничества в компании необходим такой инструмент, как подготовка наставников, так как деятельность наставника очень ответственна. Сотрудники, которые претендуют на получение данного статуса, должны быть доброжелательными, требовательными и ответственными. Важное значение имеют длительность работы будущего наставника в компании и его лояльность по отношению к ней.

Наставников необходимо обучать различным методикам по программе «обучение обучающихся» в формате тренинга. Задачами такого тренинга являются:

осознание важности и уникальности системы наставничества;
представление различных методик обучения;
практическая отработка предложенной методики;
приобретение необходимых навыков и компетенций.

В процессе тренинга решаются следующие задачи: выработка критериев выдвижения наставника, выработка методов установления контакта, эффективного взаимодействия.

Если совместить сторителлинг и наставничество, то систему обучения персонала можно разделить на следующие этапы:

-) Знакомство, беседа для установления неформального контакта (общие интересы, хобби).

-) Представление и знакомство с персоналом подразделения.

- 3) Поддержка сотрудника и продолжение неформального контакта (общие интересы, хобби), установление доверительных отношений, разъяснение функций и взаимодействия между сотрудниками, ознакомление с локальными нормативными актами, постановка целей и задач на испытательный срок.

- 4) Передача собственного опыта.

-) Проверка знаний.

-) Сдача входящего зачета (по плану вхождения в должность).

-) Совершенствование деятельности сотрудника.

-) Оценка индивидуальной деятельности сотрудника перед окончанием испытательного срока.

-) Закрытие испытательного срока.

Итак, система наставничества имеет много положительных моментов.

В результате применения данного метода обучения сотрудник глубоко осознает свою ответственность, он полностью причастен к делам компании, развивается сам и тем самым развивает компанию.

Какие выводы мы для себя сделали, внедрив на предприятии наставничество?

Руководство предприятия считает результаты этой программы в целом позитивными. Наставничество зарекомендовало себя как наиболее

эффективный метод подготовки работников нужной квалификации непосредственно на рабочих местах.

Обучение на предприятии — при правильной организации — является мощным инструментом оптимизации производства. Зачастую обучить уже имеющегося работника — даже при наличии нескольких претендентов на рабочее место — оказывается куда более выгодным, чем привлекать нового. Но эффективным это решение будет лишь при условии заинтересованности *всех* сторон: предприятия, ученика и его наставника.

Экономия на оплате труда никогда не приведет к хорошему результату! По разным оценкам, около 90% сотрудников перейдут работать в другие компании, если на текущем рабочем месте их зарплата окажется ниже, чем в среднем по рынку — вне зависимости от уровня приверженности компании или своей работе. Экономия на оплате труда наставников не позволяет получить положительный эффект от внедрения системы наставничества.

Наставников также требуется периодически обучать, повышать их квалификацию (особенно в области методов обучения взрослых) и проводить аттестацию. На нашем предприятии для наставников регулярно проводят лекции технологи, работники отдела системы качества и главный инженер. Периодичность лекций зависит от текущих потребностей компании. Например, при увеличении числа сотрудников, изменении ассортимента продукции они проводятся чаще.

Вложения в систему наставничества — это инвестиции в «человеческий капитал», а значит, и в развитие компании. Эти инвестиции приносят компании реальный доход за счет роста эффективности труда и повышения качества продукции.

Людей нужно ценить и беречь. Мы гордимся тем, что в разгар «оптимизационных кризисных мероприятий» в мебельной компании (где проходят стажировку наши студенты) было принято решение: «сохранить всех работников» (хотя тогда работы для людей не было)! И это не

благотворительность: они понимали, что уволив сегодня опытных работников, новых после кризиса не найдут. Ни один человек не был уволен «по сокращению», что позволило сохранить коллектив, в том числе высококвалифицированных рабочих, которым можно поручить работу с молодежью.

Вложения в систему наставничества — это инвестиции в «человеческий капитал», а значит, и в развитие компании. Эти инвестиции приносят компании реальный доход за счет роста эффективности труда и повышения качества продукции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Наставничество - самый непосредственный, метод обучения и развития персонала, который помимо положительных сторон имеет и отрицательную.

К основным минусам данного метода можно отнести:

- снижение гарантий занятости для старших категорий персонала, из числа которых в большинстве случаев отбираются наставники;
- применяя данный метод в бизнесе, в качестве повышения гибкости внутреннего рынка труда влечет за собой, прежде всего снижения мотивации и лояльности наставников к реализации программы;
- в-третьих, критика наставничества связана с его ограничениями в сфере естественной социализации и преемственности поколений на современном этапе.

Немаловажное значение в наставничестве имеет характеристика о способности увлечь и заинтересовать своего ученика. Что в конечном счете существенно поднимает мотивацию и эффективность процесса обучения. Ведь даже после проведенного процесса обучения ученик может в любой момент обратиться к наставнику, и тот в свою очередь оказать помощь.

При этом главная задача наставника, заключается в нахождении в постоянной близости с учеником, поддерживать его и на собственном примере демонстрировать правильный подход к работе.

Доходы компании напрямую зависят от профессионализма персонала. От умения менеджеров своевременно предоставить клиентам необходимую информацию, организовать все так, чтобы клиенты были довольны.

Наставничества, как эффективный метод направлен на то, чтобы выявить и максимально применять имеющиеся у отдельного человека или трудового коллектива способности и потенциальные возможности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 2011
2. . Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2011
3. . Бестужев-Лада Н.Б. Прогнозированное обоснование социальных нововведений. - М.: Наука, 2010
4. . Бизнес и менеджер. - М.: Азимут-Центр, 2010
5. . Бляхман Л.С., Сидоров В.А. Качество работы: роль человеческого фактора. - М., 2010.