

Государственная академия
промышленного менеджмента
имени Н.П. Пастухова

«НАСТАВНИЧЕСТВО И МЕНТОРИНГ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»



*Белкова Елена Алексеевна,
к. психол. н., доцент
кафедры управления
персоналом Академии
Пастухова, гор. Ярославль.
E-mail: belkovaee@gapm.ru*

Цель мастер-класса:

Дать понимание основных характеристик наставничества и менторинга, как методов обучения, развития и адаптации персонала организаций.

Краткое содержание мастер-класса:

В чём отличие наставничества от менторинга? Почему наставничество применяется для обучения рабочих и специалистов, а менторинг для подготовки руководителей всех уровней управления?

Почему менторинг рассматривается как новый тип лидерства и как социальная инновация для компании?

Какие современные технологии и методы работы с персоналом применяются в системе наставничества и менторинга?

Как правильно подобрать наставников, менторов и их подопечных? Как обеспечить совместимость и эффективность работы в наставничестве и менторинге?

Каким характеристикам должна отвечать корпоративная культура при внедрении систем наставничества и менторинга?

Наставничество

- форма воспитания и профессиональной подготовки молодых

рабочих и

специалистов

ОПЫТНЫМИ

наставниками



Цели наставничества

Помощь в адаптации и «быстром» выходе на плановые результаты работы

Обучение на рабочем месте, включая прямую передачу формализованных и неформализованных знаний, приёмов, подходов

Помощь в понимании норм корпоративной культуры

Оценка личностных и деловых качеств

Что ещё можно добавить?

Виды наставничества



Индивидуальное



Коллективное (наставник работает с несколькими подопечными, причём эта работа может быть как групповой, так и индивидуальной с каждым закреплённым за наставником сотрудником)

Этапы наставничества

«Я
расскажу –
ты
послушай»

«Я покажу
– ты
попробуй»

«Сделаем
вместе»

«Сделай
сам – я
подскажу»

«Сделай
сам и
расскажи,
что
сделал»

СТИЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА



Мастер
объяснения



Мастер
примера



Мастер
практики

ЧЕМ ОТЛИЧАЮТСЯ НАСТАВНИЧЕСТВО И МЕНТОРИНГ?



НАСТАВНИЧЕСТВО

Наставничество в большей степени применялось и применяется для подготовки **рабочих** кадров предприятий, реже, - для **специалистов**.

Методы и техники взаимодействия в процессе передачи опыта и знаний, применяемые в работе наставников, максимально хорошо соответствуют требованиям к подготовке именно этой категории персонала.



ВНИМАНИЕ!

система наставничества, в том виде как она существует на предприятиях, не может быть перенесена на подготовку такой категории персонала, как **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КАДРЫ**.

Основной причиной этого является **слабая структурированность управленческой деятельности**, невозможность её перевода в навык и повторения «один в один» у разных людей.

МЕНТОРИНГ (MENTORING)

это техника, которая позволяет передавать знания, умения и опыт в атмосфере поддержки, предполагая определенный вызов (сложность для обучаемого).



ЭТИМОЛОГИЯ СЛОВА «МЕНТОРИНГ»



Ментор, – имя собственное.

Слова «ментор» и «менторинг» происходят от имени одного из героев гомеровской «Одиссеи» Ментора, который, согласно сюжету, должен был оберегать королевство Итака в течение долгого отсутствия его короля Улисса.

Ментор занимался воспитанием его сына Телемака. При этом Ментор не был учителем Телемаку в классическом понимании, а скорее сопровождал молодого человека в его повседневной жизни, давал практические советы для решения проблем и психологически поддерживал его.

СУЩНОСТЬ МЕНТОРИНГА

Менторинг как метод подготовки персонала, также как и наставничество направлен на подготовку сотрудника к занятию должности, но это прежде всего **РУКОВОДЯЩИЕ ДОЛЖНОСТИ**, включая высшее руководство предприятия или организации.

Понимание этого ключевого отличия наставничества и менторинга во многом обуславливает и разницу в **МЕТОДАХ РАБОТЫ С ПОДОПЕЧНЫМИ**, которые в менторинге называются «менти».



В отличие от рабочих кадров и специалистов (за исключением высококвалифицированных), подготовка управленческих работников требует **БОЛЬШИХ УСИЛИЙ И ВРЕМЕНИ**, так как не может быть полностью алгоритмизирована.

Задача менеджера не столько в передаче готовых способов профессионального поведения, сколько в обучении **УМЕНИЮ ПРИНИМАТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ** в условиях конкретной организации (предприятия).

Задание



В группах по 2-3 человека
приведите примеры:

- Функцию или несколько функций, которые носят «автоматизированный», «стандартизированный» характер и могут быть переданы в системе наставничества.
- Функции (как правило управленческие), которые требуют менторинга.

УСЛОВИЯ УСПЕШНОГО ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНТОРИНГА



1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ: наличие формализованных элементов системы управления персоналом, связанных с её планированием, реализацией и улучшением.

2. ТРЕБОВАНИЯ К МЕНТОРАМ И «МЕНТИ» - во многом зависит от личностных особенностей пары и от сложившихся у них отношений.

Задание



В группах по 2-3 человека перечислите:

- **Качества (характеристики) наставника и/или ментора.**
- **Качества (характеристики) «подопечного» (менти).**

Кто может быть наставником и ментором?

Ресурсный человек, которому есть чем поделиться (проактивность в мышлении и поведении)

Фокус на САМОразвитие подопечного (нет готовых решений, развивающие вопросы важнее готовых ответов и подсказок).

Желание обучаться и развиваться самому

Умение слушать и задавать вопросы, терпение и желание успеха своему подопечному.

ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К «МЕНТИ» (подопечному)

Готовность принять то, что даёт ментор

Пригодность к управленческой работе

Наличие желания занять должность, для которой осуществляется подготовка

Обучаемость

Условия успешного менторинга для пары «ментор - менти»

Конструктивные отношения сотрудничества в паре
«ментор-менти»

Комфортный для обоих ритм и стиль взаимодействия

Наличие взаимной симпатии и уважения (конфликты
не исключены, но они д.б. конструктивными)

РЕГУЛЯРНОСТЬ встреч

Формы взаимодействия ментора и «менти»

Личные встречи

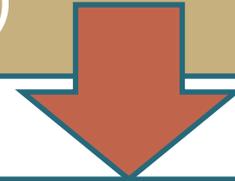
Совместная работа в проектах

Совместное выполнение рабочих заданий

Неформальное общение

Внимание ! это важно

В менторинге нельзя однозначно сказать, что один обучает, а другой обучается (в наставничестве это очевидно, а в менторинге, - нет)



Ментор, систематизируя передаваемую информацию и задавая развивающие вопросы своему подопечному, может по-новому увидеть ситуацию в организации или на предприятии, сделать важные для управления выводы, принять значимые решения.

В МЕНТОРИНГЕ (КАК И В НАСТАВНИЧЕСТВЕ):

Обучающий не обязательно старше обучающегося (важнее профессиональный опыт, желание и способность передать знания).

Можно готовить преемника как на свою, так и на другую должность

Можно сопровождать не одного, а несколько человек.

НАСТАВНИЧЕСТВО И МЕНТОРИНГ КАК НОВЫЙ ТИП ЛИДЕРСТВА



Задание



**В группах по 2-3 человека
перечислите:**

- **Требования к корпоративной культуре при внедрении менторинга.**
- **Приведите примеры их конкретного проявления в организации.**

ТРЕБОВАНИЯ К КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ ПРИ ВНЕДРЕНИИ МЕНТОРИНГА

наличие
взаимодействующего и
творческого типов
совместной деятельности
(там, где это применимо),

наличие **РАЗДЕЛЯЕМЫХ**
ПОЗИТИВНЫХ
организационных
ценностей

ориентация на результат,

применение проектного
и командного методов в
управлении

Влияние системы менторинга на организационную культуру

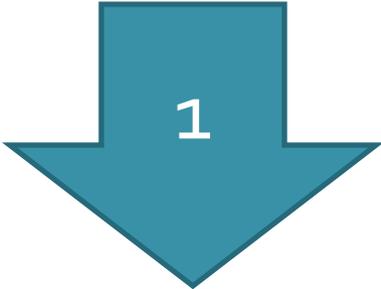
- Осуществляется через влияние на глубинные представления и ценности сотрудников (влиаем **не на действия, а на убеждения другого человека**, позволяющие достигать нужного уровня компетентности в управлении).
- Благодаря этому организационная культура приобретает **побудительный** стиль, стимулирующий развитие и саморазвитие персонала.



Руководители, становясь менторами, должны сначала сами научиться делать то, чему обучают и что требуют от других, иначе метод просто не даст нужных результатов.

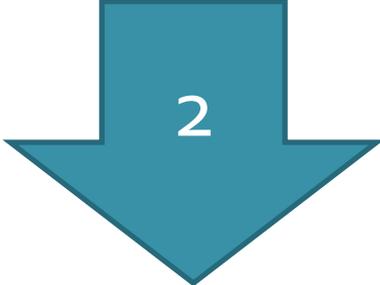
КРАТКИЕ ВЫВОДЫ





1

наставник учит **ПРОФЕССИИ**, а ментор **ГОТОВИТ РУКОВОДИТЕЛЯ**, причем конечные компетентности, приобретённые подопечным, не могут быть описаны или формализованы заранее: они рождаются в процессе сопровождения менти на пути к новой должности (статусу)



2

в процессе
менторинга может
измениться и
конечная цель.



3

Со временем в организации появляется **РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ ВНЕДРЕНИЯ МЕНТОРИНГА**, то есть менторы начинают формировать и передавать культуру управления и профессионального поведения своим подопечным, и эта культура обретает устойчивые характеристики, несмотря на разницу в личностных и профессиональных качествах её носителей в среде менторов.



4

Менторинг и наставничество можно рассматривать не столько как методы подготовки персонала в традиционном понимании, сколько как **ОБРАЗ ЖИЗНИ ЧАСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИИ**, ключевым отличием которых является способность к временным и профессиональным инвестициям в своих подопечных и способность получать от этого удовлетворение.



5

Менторинг нельзя рассматривать только как метод подготовки персонала, это, в том числе, и **СОЦИАЛЬНАЯ ИННОВАЦИЯ ДЛЯ КОМПАНИИ**, которая решила внедрить этот метод

Задание



**В группах по 2-3 человека
перечислите:**

- **Перечислите, какие причины могут помешать успешному внедрению менторинга на российских предприятиях?**
- **Как можно повлиять на эти причины?**

Задание



**В группах по 2-3
человека :**

- Сделайте один вывод по материалам мастер-класса и задайте один вопрос.**



**Благодарим за
внимание**