корпорация Российский учебник

LECTA

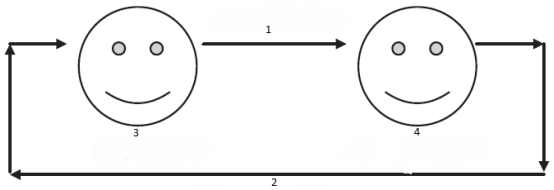
«НАСТАВНИЧЕСТВО И МЕНТОРИНГ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ»

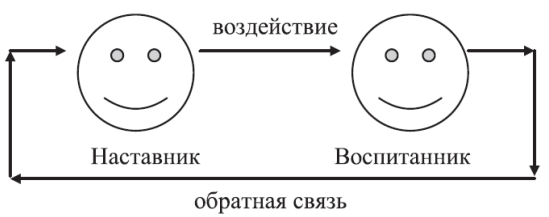
(часть 2)

Пополитова Ольга Витальевна
доцент ЦОМ ГАУ ДПО ЯО ИРО, к.п.н.

© Корпорация «Российский учебник»

В ЧЕМ РАЗНИЦА?





НАСТАВНИК

- Обычно является линейным менеджером
- Устанавливает направление и пути обучения
- Делает акцент на специфичных краткосрочных задачах
- Ставит задачи и дает обратную связь
- Делится своим профессиональным опытом

МЕНТОР

- Способствует определению направления развития
- Делает акцент на долгосрочном развитии личности
- Делится своим жизненным опытом
- Помогает человеку понять свое место в компании

корпорация российский учебник
дрофа
вентана граф

КАК ПРАВИЛЬНО ВЫБРАТЬ НАСТАВНИКА?

Наставник – человек, ответственный за внедрение нового сотрудника в процессы образовательной организации. Он осуществляет различные процедуры, которые должны привести к полному освоению подопечным своих обязанностей, а также правил и норм организации и коллектива.

Для построения в компании полноценной системы наставничества к выбору наставников необходимо подходить со всей серьезностью и в строгом соответствии с определенными параметрами.

Следует помнить, что хорошим наставником нельзя стать лишь по указанию сверху. Таких людей еще предстоит отыскать в компании. Ориентиром для поиска может стать наличие у сотрудника следующих качеств:

ОРИЕНТИРОМ ДЛЯ ПОИСКА МОЖЕТ СТАТЬ НАЛИЧИЕ У СОТРУДНИКА СЛЕДУЮЩИХ КАЧЕСТВ:

Высокий уровень лояльности к предприятию	Сотрудник является носителем ключевых ценностей корпоративной культуры. Он соблюдает правила и нормы, берет на себя ответственность и проявляет гибкость
Системное представление о работе своего подразделения и предприятия в целом	Сотрудник четко представляет особенности деятельности различных структурных подразделений компании и взаимосвязь между ними
Значительный опыт в своей профессиональной деятельности	Сотрудник имеет серьезный стаж в должности и обладает богатым практическим и жизненным опытом. Состоит на хорошем счету у руководства, которое считается с его мнением
Желание быть наставником	Сотрудник показывает искреннее стремление помогать подопечному, всячески способствовать его личностному и профессиональному росту
Готовность инвестировать свое время в развитие другого человека	Для сотрудника стремление помогать является безусловной ценностью

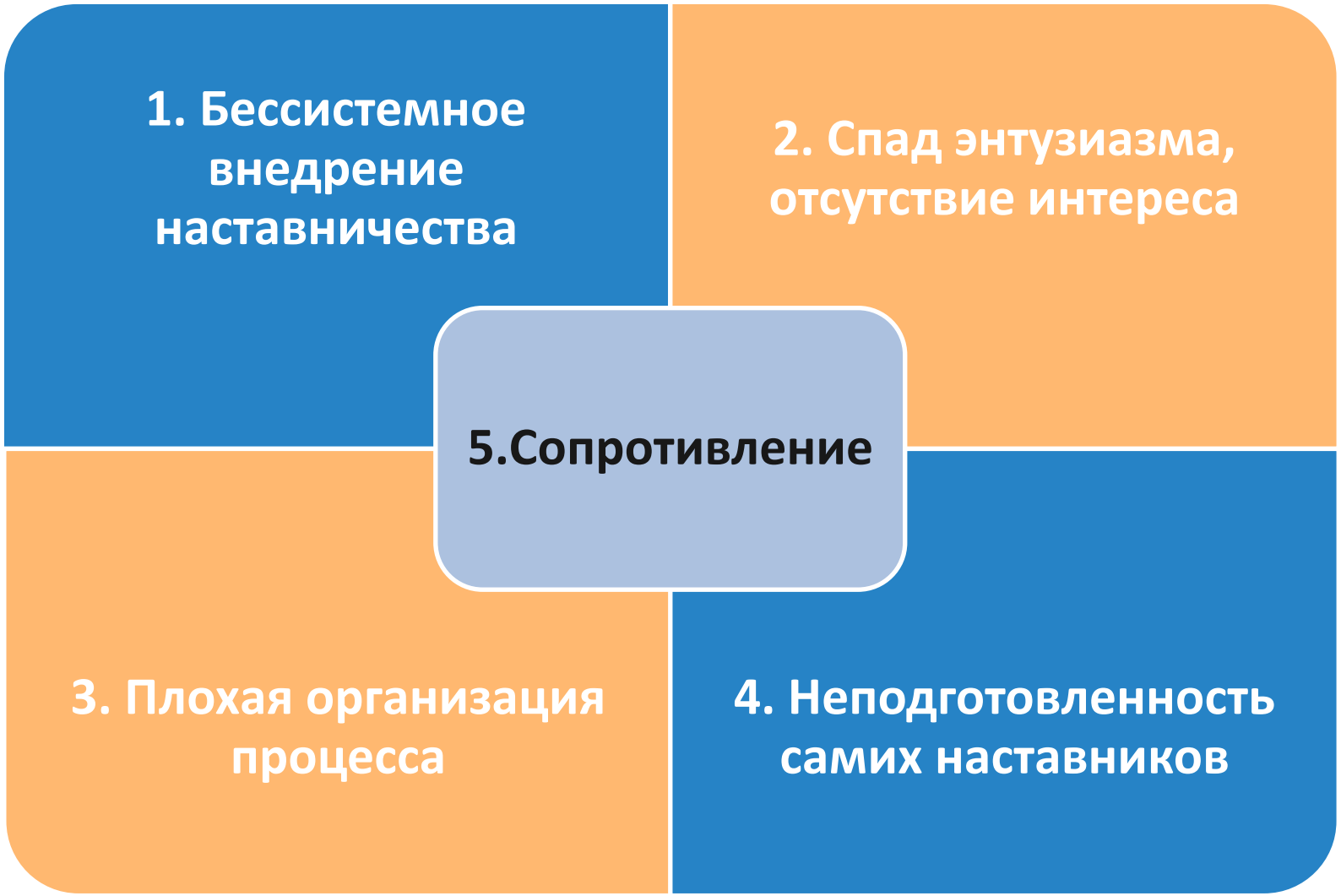
корпорация российский учебник
ДРОФА
вентана граф

ОРИЕНТИРОМ ДЛЯ ПОИСКА МОЖЕТ СТАТЬ НАЛИЧИЕ У СОТРУДНИКА СЛЕДУЮЩИХ КАЧЕСТВ:

Способность к конструктивной критике и обратной связи	Сотрудник способен давать оценку действий того или иного человека, содержащую конкретные предложения и рекомендации по улучшению его работы
Обучаемость, способность к личному развитию и профессиональному росту	Сотрудник демонстрирует желание и способность постигать что-то новое, повышать свою квалификацию и производительность, является экспертом для других сотрудников
Коммуникабельность	Сотрудник умеет находить общий язык с коллегами
Лидерство	Сотрудник способен увлечь, повести за собой и подобрать правильные слова для мотивации других
Умение выстраивать ровные рабочие отношения	Сотрудник не допускает конфликтных ситуаций в общении, а если же они все-таки возникли, умеет грамотно их разрешить

корпорация российский учебник
ДРОФА
вентана граф

ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСЛОВИЙ РАБОТЫ НАСТАВНИЧЕСТВА И МЕНТОРИНГА



Тщательное планирование и подготовка среды для изменений – необходимое условие успешной реализации системы наставничества

Ключ к успешному функционированию системы наставничества– тесное взаимодействие всех участников процесса

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НАСТАВНИКОВ

Интенсивность набора персонала

Сфера деятельности и корпоративная культура компании

Материальные ресурсы

ВАРИАНТЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ НАСТАВНИКОВ

- Единовременная выплата материального вознаграждения в размере 10 – 15% к должностному окладу за каждого подопечного после прохождения им аттестации;
- Регулярные доплаты в течении всего периода наставничества в размере 5% к должностному окладу;
- Ежеквартальные и годовые премии, в случае достижения подопечным заданных показателей или по итогам успешного прохождения им испытательного срока;

корпорация российский учебник
дрофа
вентана граф

ВАРИАНТЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ НАСТАВНИКОВ

- Публичное признание значимости работы наставников, повышение их авторитета в коллективе;
- Включение лучших наставников в кадровый резерв на замещение руководящих должностей;
- Предоставление дополнительных дней к отпуску;
- Предоставление возможности для самореализации;
- Использование разнообразных корпоративных знаков отличия, придающих наставникам особый статус в компании (значки, наклейки, грамоты и т.п.);
- Проведение конкурса на определение лучшего наставника;
- ……

Лучшим мотивирующим фактором будет создание такой корпоративной культуры, в которой наставничество воспринимается сотрудниками как почетная миссия, а не как обременительная повинность!

корпорация российский учебник
ДРОФА
вентана граф

МОДЕЛИ ОБЩЕНИЯ НАСТАВНИКА И ПОДОПЕЧНОГО

ОБЩЕНИЕ-КОРРЕКЦИЯ

- Наставник смотрит, указывает на ошибки, дает рекомендации – одним словом, корректирует поведение подопечного. Общение-коррекция требует от наставника владения приемами **диагностического исследования** и **знаний специального характера в области технологии общения**

ОБЩЕНИЕ-ПОДДЕРЖКА

В этой ситуации от наставника требуется не только база знаний, но и мобилизация таких личностных качеств, как **эмпатия**, **такт**, **чуткость** и др: происходит общение-поддержка.

ОБЩЕНИЕ-СНЯТИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ БАРЬЕРОВ

Этот тип общения предполагает владение наставником технологией общения на достаточно высоком уровне, наличие у него **потребности в общении с подопечным**, желания помочь ему в **установлении доверительных отношений**

корпорация российский учебник
дрофа
вентана граф

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.

орпорация российский учебник
дрофа
вентана граф

КАКИМИ НАВЫКАМИ ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНТОР?

Самые продуктивные отношения – это те, которые позитивны и эффективны

Это такие длительные отношения, при которых один человек помогает развиваться другому, поддерживая его в получении новых знаний и опыта. Это стратегическое партнерство с коллегой, который верит в вас и делает вас сильнее, делясь информацией и советами

Именно такие отношения – результат продуктивного общения в стиле «менторинг». Для эффективности необходимо развивать в сотрудниках так называемый «благородный профессионализм». Это когда одни члены команды помогают другим членам команды, и со временем эта практика переходит на более высокий уровень, когда одна команда помогает другой команде

корпорация российский учебник
дрофа
вентана граф

КАКИМИ НАВЫКАМИ ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНТОР?

Менторинг преимущественно основан на недирективном стиле управления

В этом случае человек чувствует, что его внимательно слушают, и высоко ценит усилия ментора, старающегося вникнуть в суть ситуации. Такие взаимоотношения основаны на равенстве, открытости и доверии.

Ментор не делает вид, что у него есть готовые ответы на все вопросы, а менти чувствует, что его вклад тоже имеет значение и при этом, как к собственным относится к мнениям и идеям своего наставника, принимая за них ответственность.

В таких партнерских отношениях менторы не только передают опыт, но и побуждают своего подопечного мыслить, высказывать свои взгляды и генерировать идеи, которые он часто оценивает как невероятно освобождающие

корпорация российский учебник
дрофа
вентана граф

КТО МОЖЕТ БЫТЬ НАСТАВНИКОМ И МЕНТОРОМ?

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

Фокус на **САМО**развитие 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 дает ментор
- Пригодность к управленческой работе
- Наличие желания занять должность, для которой осуществляется подготовка
- Обучаемость

корпорация российский учебник
дрофа
вентана граф

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»

корпорация российский учебник
дрофа
вентана граф

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, сделать важные для управления выводы, принять значимые решения.

корпорация российский учебник
дрофа вентана граф

В МЕНТОРИНГЕ (КАК И В НАСТАВНИЧЕСТВЕ)

- Обучающий не обязательно старше обучающегося (важен 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

корпорация российский учебник
дрофа
вентана граф

НАСТАВНИЧЕСТВО И МЕНТОРИНГ КАК НОВЫЙ ТИП ЛИДЕРСТВА

корпорация российский учебник
дрофа
вентана граф

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

корпорация российский учебник
дрофа вентана граф

ВЛИЯНИЕ СИСТЕМЫ МЕНТОРИНГА НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ

- Осуществляется через влияние на глубинные представления и ценности сотрудников (влияем **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.

корпорация российский учебник
дрофа
вентана граф

ПОДВОДЯ ИТОГИ …

корпорация российский учебник
дрофа
вентана граф

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.

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.

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.

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

Акти
Чтобы
разде

корпорация российский учебник
дрофа
вентана граф

Использованы материалы

- https://donskih.ru/
- https://www.e-xecutive.ru
- https://www.coachingandmentoringinternational.org/fkt-isnt-mentoring/
- ***Белкова Елена Алексеевна****, к. психол. н.,*

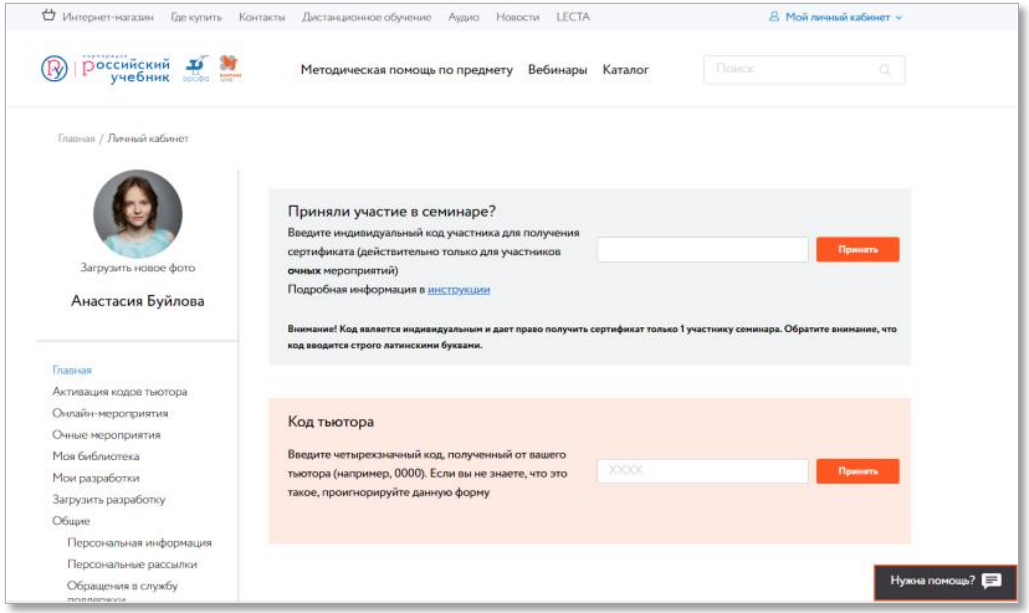
доцент кафедры управления персоналом

Академии Пастухова, гор. Ярославль

Пополитова Ольга Витальевна
доцент ЦОМ ГАУ ДПО ЯО ИРО, к.п.н.

РЕГИСТРИРУЙТЕСЬ НА САЙТЕ ROSUCHEBNIK.RU И ПОЛЬЗУЙТЕСЬ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ЛИЧНОГО КАБИНЕТА

- Регистрируйтесь на очные и онлайн-мероприятия
- Получайте сертификаты за участие в вебинарах и конференциях
- Пользуйтесь цифровой образовательной платформой LECTA
- Учитесь на курсах повышения квалификации
- Скачивайте рабочие программы, сценарии уроков и внеклассных мероприятий, готовые презентации и многое другое
- Создавайте собственные подборки интересных материалов
- Участвуйте в конкурсах, акциях и спецпроектах
- Становитесь членом экспертного сообщества
- Сохраняйте архив обращений в службу техподдержки
- Управляйте новостными рассылками



корпорация российский учебник

rosuchebnik.ru, росучебник.рф

Москва, Пресненская наб., д. 6, строение 2
+7 (495) 795 05 35, 795 05 45, info@rosuchebnik.ru

Нужна методическая поддержка?

Методический центр
8-800-2000-550 (звонок бесплатный)
metod@rosuchebnik.ru

Хотите купить?

book 24
Официальный интернет-магазин учебной литературы book24.ru

LECTA
Цифровая среда школы
lecta.rosuchebnik.ru

Отдел продаж
sales@rosuchebnik.ru

Хотите продолжить общение?

youtube.com/user/drofapublishing

fb.com/rosuchebnik

vk.com/ros.uchebnik

ok.ru/rosuchebnik

корпорация российский учебник
дрофа вентана граф