

# РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Работа руководителя с подчиненными:  
практические рекомендации и факторы риска.

**Р**азвитие персонала на рабочем месте – один из ключевых источников повышения эффективности работы компании. В то же время ряд исследований, в которых участвовали как российские, так и зарубежные компании, показывает, что наставничество является одной из наименее развитых компетенций руководителей.

Управленцы называют самые разные причины, по которым они уделяют недостаточное внимание развитию своих подчиненных. Одни боятся вырастить себе конкурента. Другие говорят о нехватке времени, поскольку приоритет отдается «более важным делам» (например, решению производственных задач). Третьи понимают важность наставничества, но полагают, что эту роль должны выполнять не руководители, а наиболее опытные специалисты

## Наставничество –

это метод развития работника, основанный на взаимоотношениях, в которых более опытный и осведомленный сотрудник дает необходимые советы и помогает в работе менее опытному или менее осведомленному.

подразделения или HR. Четвертые просто привыкли к своим устоявшимся подходам к подчиненным и ничего не хотят менять. Причин может быть много. Но последствия всегда одни и те же: страдает и эффективность отдельного работника, и результативность всей команды.



## Почему руководитель должен быть наставником?

Руководитель является наставником уже в силу своих функциональных обязанностей. Ведь его основная задача состоит в том, чтобы организовать эффективную деятельность подчиненных. Поэтому руководитель, как никто другой, должен быть заинтересован в росте профессионализма каждого работника, его быстрой адаптации на рабочем месте и максимальной скорейшей достижении высокой продуктивности.

Кроме того, в силу своего статуса руководитель задает в коллективе модель поведения и отношения к работе, коллегам и клиентам. Подчиненные всегда берут пример с руководителя, хочет он этого или нет. Личный пример руководителя является одним из сильнейших мотиваторов в работе. Все это говорит о том, что руководитель должен воспользоваться своим положением, чтобы усилить свою команду за счет индивидуального подхода к развитию каждого работника.

## Наставничество нужно работнику

Наставник помогает новому сотруднику адаптироваться в компании, принять ее корпоративную культуру и в короткий срок выйти на максимальную производительность.

Помощь наставника необходима и тем, кто переведен в другое подразделение или входит в новую должность. Благодаря помощи наставника работник быстрее освоит круг своих обязанностей и войдет в курс дел.

*Задача руководителя – сформировать сильную команду. Для этого нужно превратить новичка сначала в хорошего специалиста, а потом – в профессионала, научить его командной работе, уметь брать на себя ответственность, проявлять инициативу. Поэтому в рамках наставничества рекомендуется вовлекать новичков в принятие решений, что предполагает предоставление им определенной самостоятельности.*

## Наставничество нужно руководителю

Работа с подчиненным усиливает управленческие компетенции руководителя.

*Чтобы быть хорошим наставником, руководитель должен быть способен к эмпатии. Практическая работа с подчиненным – это всегда тест, который показывает, каких навыков не хватает руководителю и по каким направлениям ему самому нужно развиваться. Начните работать с подчиненными и увидите, чего вам не хватает!*

## Наставничество нужно компании

Внимание к подчиненным, постоянная помощь им на рабочем месте формируют команду лояльных сотрудников. А лояльность является важным фактором снижения текучести кадров.

*Не ограничивайте наставничество периодом адаптации. Для роста профессионализма команды важно постоянно работать и с состоявшимися специалистами, ведь и у них бывают форс-мажорные обстоятельства и им нужна помощь в профессиональном и личном развитии.*

Нужно различать плановое наставничество и ситуативное. Плановое наставничество – это регулярная работа с обучаемым работником на основе плана индивидуального развития (ИПР). Хороший руководитель видит, что нужно развивать в подчиненном, регулярно оценивает его деятельность, корректирует его усилия.

А ситуативное наставничество, напротив, часто имеет форму скорой помощи при возникновении сложной или нестандартной ситуации. Используйте его для развития у работника навыков самостоятельного принятия решения: обсудите сложившееся положение и предложите подчиненному самому выработать решение.

## Советы наставнику

Ищите подходящие моменты для обучения, чтобы расширить или реализовать потенциальные возможности обучаемых сотрудников.

Думайте о будущем. Нужно формировать у обучаемого сотрудника те знания или навыки, которые пока еще неактуальны, но в ближайшей перспективе могут иметь для компании или ее подразделения большую ценность. Такой подход позволяет постепенно подготовить и обучаемого сотрудника к предстоящим рабочим задачам, и всю команду в целом к изменениям.

## Идеальный руководитель – это всегда наставник

Успех в наставничестве зависит от того, какими личностными характеристиками обладает руководитель. От его отношения к подчиненному зависит, будет ли наставничество носить конструктивный или деструктивный характер. Наставник должен не только иметь соответствующие профессиональные навыки, знания или опыт, но и уметь правильно и своевременно донести их до обучаемого сотрудника. У обучаемого должно сформироваться личное доверие к наставнику.

Немаловажным качеством для наставника является умение заинтересовать своего подопечного при решении сложных и новых задач. Это повышает мотивацию сотрудника и эффективность процесса обучения.



## Что такое «культура страха» и как с ней бороться?

При обучении своего подопечного откажитесь от резкой критики. Сфокусируйтесь прежде всего на правильных действиях обучаемого и обязательно хвалите за них. Очень важно сформировать в обучаемом чувство собственного достоинства – это тот психологический фундамент, на котором строится весь процесс обучения.

Если обучаемый делает неверные шаги, необходимо давать обучающую обратную связь (объясняйте, почему это неправильно, не ругайте, а подскажите или подтолкните к верному решению).

В противном случае у обучаемого будет развиваться страх. Последствия «культуры страха» особенно критичны в ситуациях повышенной конкуренции. Компания, которая использует страх работника как инструмент воздействия, не получает от новичков не только достижения плановых показателей, но и порождает дополнительные слабые звенья в команде.

Каждому наставнику, а особенно руководителю, нужно научиться распознавать цикл проживания состояния страха в своих подчиненных, фиксировать его этапность и понимать, какие внутренние механизмы приводят новичка в это состояние. Если у обучаемого начали проявляться первые симптомы страха, наставнику необходимо пересмотреть свой стиль обучения, а руководителю – свой стиль руководства.

## Важнейшие личностные качества наставника





## Формы обучения на рабочем месте

### Ученичество

Прикрепление лиц, не имеющих специальности (опыта), к опытным работникам (наставникам) с целью обучения. Опытные коллеги передают новичкам свои знания и формируют необходимые навыки в процессе личного общения, обсуждения проблем, ответов на вопросы.

### Инструктаж

Регулярное или разовое объяснение и демонстрация приемов работы опытными работниками (наставниками) для эффективного выполнения задач новичками. Инструктаж непродолжителен и направлен на изучение какой-то конкретной операции или процедуры, входящей в круг обязанностей работников.

### Стажировка

Производственная деятельность для приобретения опыта работы или повышения квалификации по специальности. Для специалистов и руководителей предполагает приобретение нового опыта, освоения незнакомых для них направлений и методов действия. Особенность этой формы обучения состоит в том, что обучаемые погружаются в новую для себя среду, что провоцирует расширение кругозора, изменяет восприятие и порядок ценностей обучаемого сотрудника.

### Ассистирование

Заключается в том, что лицо, которому предстоит занятие руководящей должности, помогает в выполнении повседневных обязанностей руководителю-наставнику.

### Дублирование

Высшая форма индивидуального обучения. Кандидат на руководящую должность исполняет обязанности своего наставника, а тот консультирует и оказывает необходимую помощь.

Может быть индивидуальной и групповой

Индивидуальная


## Этапы состояния страха

**Первые симптомы.** У обучаемого появляется чувство неуверенности в себе даже в простых ситуациях, которые в других обстоятельствах не вызывали у него затруднений в выборе способа действия. Внешне это проявляется в увеличении количества вопросов от подопечного, в удлинении пауз между запросом на ответ и его реакцией.

**Негатив.** У наставника возникает ощущение некомпетентности подопечного. Он проявляет пренебрежение, его внимание сосредотачивается исключительно на сбоях, проколах, ошибках. В этой доминирующей негативности остаются незамеченными правильные поступки, действия и решения подопечного. Однако если наставнику указать на возникший перекоп внимания, то он, скорее всего, искренне удивится и попросит привести конкретные примеры «упущенного хорошего».

**Потеря чувства достоинства.** У новичка на почве услышанных негативных внешних оценок или воспринятых признаков неодобрения постепенно теряется чувство собственного достоинства.

**Потеря способности к общению.** В скором времени подопечный также теряет способность нормально общаться с окружающими и становится социально и профессионально беспомощным. Искажается внимание и восприятие – новичок перестает правильно оценивать реальность и свои силы, преувеличивая масштаб проблем и внешних угроз. Его восприятие становится ошибочным или суженным.

**Скрывание ошибок.** Ситуация порождает ошибочные действия и решения. Совершенные ошибки начинают усугублять страх того, что они станут очевидными руководителю. Ошибки начинают скрываться, их количество растет, что приводит к усугублению рабочих проблем. 

## Техники обучения на рабочем месте. Модель «Расскажи – покажи – сделай»

На практике эта техника обучения является одной из самых распространенных и эффективных. Наставник заранее формулирует цель обучения, формирует перечень знаний, умений и навыков, которыми сотрудник должен обладать по окончании периода наставничества.

### Расскажи



Наставник объясняет задание подопечному, предварительно распределив его по шагам. Большие задания разбиваются на несколько частей и проводятся отдельными шагами. Наставник задает вопросы, чтобы удостовериться, что подопечный усвоил информацию. Работник своими словами пересказывает содержание задания.

### Покажи



Наставник показывает, как нужно выполнять задание. По ходу процесса он дает комментарии о том, как и какой из элементов он выполняет. В заключение наставник проверяет, все ли из проделанной работы было ясно обучаемому сотруднику, и при необходимости проводит повторное объяснение. Возможно выполнение работы совместно с подопечным.

### Сделай



Работник выполняет задания самостоятельно. Наставник может попросить подопечного сделать тот или иной шаг заново, если он не удовлетворен качеством выполнения работы. По окончании наставник дает обратную связь работнику и проговаривает с ним то, по каким критериям будут оцениваться полученные в обучении результаты.

При подготовке статьи использовались материалы программы повышения квалификации Корпоративного университета РЖД «Наставничество как метод адаптации работников в профессиональной деятельности».