О наставничестве на рабочем месте в Республике Казахстан

Область применения наставничества в организациях широка и многогранна, как и сам процесс наставничества, который тесно переплетается с такими функциями управления персоналом, как адаптация, мотивация, обучение и развитие различных категорий сотрудников - от молодых специалистов до руководителей. В современных организациях наставничество успешно применяется как для подготовки новых сотрудников, так и для развития действующих. В зависимости от целей и задач наставничества различаются и критерии к формированию, управлению и повышению эффективности системы наставничества. В данной статье речь пойдет главным образом о принципах формирования системы наставничества в целях подготовки новых сотрудников массовых специальностей к самостоятельному эффективному выполнению своих должностных обязанностей.

Наставничество как управляемая система

Наставничество - это способ передачи знаний, умений и навыков более опытным сотрудником менее опытному в определенной предметной области. Связь с предметной областью введена в предложенное определение неслучайно, так как исторически сложился стереотип наставника, обязательными атрибутами которого являются большой стаж работы или определенный уровень должности. По мнению автора, данный подход недостаточно верно отражает обязательные характеристики наставника, к которым в первую очередь относятся экспертные профессиональные знания и высокий уровень квалификации в той или иной предметной области, что не всегда сопутствует уровню должности и стажу работы сотрудника.

Основной задачей наставничества является подготовка сотрудников, обладающих недостаточным объемом знаний и опыта в определенной предметной области, к самостоятельному эффективному выполнению своих функциональных обязанностей на рабочем месте.

В результате наставничество позволяет быстро и эффективно повышать производительность труда сотрудников за счет их качественной профессиональной подготовки.

Отличительной особенностью наставничества от других форм обучения является тот факт, что обучение происходит непосредственно на рабочем месте без отрыва от основной деятельности как наставника, так и подопечного.

Несмотря на это, было бы наивным полагать, что наставник и подопечный в этот период будут иметь возможность выполнять свои должностные обязанности в полном объеме, при этом сохраняя высокие показатели эффективности труда. Этот факт необходимо учитывать при построении и внедрении системы наставничества, так как в противном случае возникает риск сопротивления внедрению системы наставничества как со стороны руководителей перегруженных отделов, так и со стороны самих наставников, у которых заработная плата зависит от объема выполненной работы. Особенное внимание стоит уделять тем подразделениям, у которых выставлены жесткие показатели эффективности деятельности.

Именно поэтому процесс наставничества - это своего рода инвестиция для компании, так как на первом этапе реализации процесса наставничества падает производительность труда как наставника, так и подопечного. Однако при грамотно выстроенной системе наставничества эта инвестиция достаточно быстро окупается за счет экономии на профессиональной подготовке сотрудников, повышения производительности труда и мотивации, а также минимизации затрат на подбор персонала (за счет снижения текучести персонала и базовых профессиональных требований к новым сотрудникам).

В связи с этим возникает вопрос: как же выстроить систему наставничества в организации таким образом, чтобы процессы наставничества могли эффективно функционировать, повышая при этом эффективность и качество процессов не только системы управления персоналом, но и компании в целом?

В любой современной компании процессы наставничества так или иначе реализуются независимо от того, управляет им служба по управлению персоналом или нет. Однако в этом случае уровень эффективности процессов наставничества обычно не является достаточным для решения потребностей бизнеса и системы управления персоналом в целом. Если говорить о наставничестве как об управляемой эффективной системе, то она должна отвечать следующим основным характеристикам:

- иметь четко описанные, структурированные и формализованные процессы;

- обеспечивать прозрачное распределение ролей и закрепление ответственности за выполнение каждого этапа между всеми участниками процесса наставничества;

- содержать инструменты оценки эффективности процессов наставничества;

- быть гибкой и адаптивной к изменяющимся условиям внешней среды.

Для того чтобы наставник мог эффективно выполнять свою функцию, он должен:

- обладать необходимыми знаниями и опытом;

- уметь передавать накопленные знания и опыт;

- хотеть это делать.

В данном контексте задача службы управления персоналом заключается в том, чтобы обеспечить компанию наставниками с перечисленными выше характеристиками. В рамках реализации данной задачи на службу по управлению персоналом возлагаются функции по отбору наставников, их обучению и мотивации.