

X Международный кадровый форум

Блиц сессия «Наставничество - как механизм формирования лидера»

Оглавление

Лидер и наставник – части одного целого?	4
Кто такой лидер	4
Кто такой наставник.....	4
В чем сходство и различие между наставником и лидером? Анализируем модели компетенций.	5
Как воспитать в себе лидера	7
Основные качества настоящего лидера:	7
Основные принципы наставничества в работе руководителя	8
Система индивидуального адаптационного обучения: наставничество, схема работы лидера.	8
Роль лидера в функционировании системы наставничества в организации.....	8
РУКОВОДИТЕЛЬ КАК НАСТАВНИК	9
Три распространенных примера наставничества в компании.....	9
Ошибки лидеров при осуществлении наставничества.....	10
Почему не каждый лидер может быть наставником и не каждый наставник является лидером?	10
Преимственность лидерства как гарантия стабильной работы механизма наставничества.....	11
Какие методы и техники наставничества встречаются в организациях	11
Обратная связь как инструмент развития	12
Теория поколений при осуществлении наставничества	14

Лидер и наставник – части одного целого?

В современных реалиях России необходимо создавать серьезную платформу для формирования управленческих кадров с лидерским потенциалом. Также приоритетом для успешного предпринимательства является лидерская позиция.

Лидер — это человек с неоспоримым авторитетом, способный принимать решения в интересах того сообщества, к которому он принадлежит.

Психология лидера — психология победителя.

Личностные качества разнообразны, но основа характера — смелость, уверенность в себе и своих силах, способность сплотить вокруг себя команду, нестандартность мышления, способность ставить цели и достигать их.

Кто такой лидер

Для того, что такое «лидер», существует несколько определений, но все трактовки этого понятия сходятся в одном: психология лидерства — это психология сильной и независимой от чужого мнения личности, способной управлять любой ситуацией, быстро принимать решения. Лидерский потенциал представлен у каждого человека в той или иной степени. Он заложен в нас с рождения, кто-то развивает его, а кто-то нет.

Кто такой наставник

Наставничество представляет собой пример одного из навыков эмоционального интеллекта – умение развивать способности других людей. Это умение позволяет лидеру выступать в роли советника, гуру, тренера, помогающего осознать цели и ценности, помогающего расширить навыки, способности, выйти на новую ступень развития собственных возможностей. Наставничество идет рука об руку с двумя другими навыками, присущими лучшим из лидеров - эмоциональным самосознанием и способностью сопереживать.

Эмоциональный интеллект входит в топ-10 компетенций, которые стоит освоить до 2020 года, согласно отчету Всемирного экономического форума в Давосе.

В отчете о будущем профессий, сделанном недавно на Всемирном экономическом форуме в Давосе, назван список тех умений, которые будут самыми нужными через 5 лет. Список очень интересный, потому что показывает две значительные тенденции развития человека, общества и культуры. Какие люди будут на пике карьеры через 5 лет? Давайте посмотрим и разберемся.

В отчете о будущем профессий, сделанном недавно на Всемирном экономическом форуме в Давосе, назван список тех умений, которые будут самыми нужными в ближайшем будущем. Список очень интересный, потому что показывает две значительные тенденции развития человека, общества и культуры. Какие люди будут на пике карьеры через 5 лет? Давайте посмотрим и разберемся.

- ✓ Умение решать комплексные проблемы
- ✓ Критическое мышление
- ✓ Креативность
- ✓ Управление людьми
- ✓ Взаимодействие с людьми

- ✓ Эмоциональный интеллект
- ✓ Объективная оценка и принятие решений
- ✓ Ориентация на высокий уровень сервиса
- ✓ Навык ведения переговоров
- ✓ Когнитивная гибкость

Это не просто красивые названия, это необходимые навыки (навыки, мастерство).

Залог успеха любого руководителя, управленца, предпринимателя – это освоение новых знаний, создание системы обучения и развития на уровне всей страны, для приобретения унифицированных знаний и навыков, которые помогут создать пространство формирования профессионалов в рамках любой организации.

В чем сходство и различие между наставником и лидером? Анализируем модели компетенций.

Модель лидерских компетенций

Слагаемые успеха в любой деятельности - это *может + хочет*. Поэтому важно определить, какие моменты, связанные с мотивацией и приоритетами человека, обязательны для того, чтобы рассматривать его как будущего лидера.

Главное - это готовность и стремление стать лидером, желание руководить людьми. Очень важно отделить мотивацию карьерного роста от желания получить заместители (в частности, большой доход, более интересные задачи, статус и многое другое, с чем в глазах многих соотносится высокий пост). Довольно часто мы сталкивались с людьми, которые говорят о желании карьерного роста. Но чаще человеку нужен не карьерный рост, не позиция лидера, а заместители. Однако есть и еще одна категория людей, которым карьерный рост просто не нужен, но им стыдно в этом признаться. Отказ от карьеры они рассматривают как эквивалент признания в том, что они не стремятся к развитию. К тому же мотивация, приоритеты и предпочтения человека с годами могут меняться, поэтому не стоит ставить крест на человеке, если он «может, но не хочет» в данный момент. Нужно вернуться к оценке его карты мотиваторов через какое-то время, например через полгода или год. Для этого на местах должны создаваться школы мастерства, кадровый резерв (с постоянным обучением), ежегодные оценочные мероприятия.

Первое условие мотивации:

человек должен быть настроен управлять людьми и действительно стать руководителем. Очень важно убедиться в том, что кандидат в руководители имеет правильное представление о роли и функциях лидера. Нередко при анализе возможности выдвижения сотрудников на руководящие посты и интервьюировании кандидатов со стороны, которые искали более высокую должность, нам встречались люди, которые действительно стремились к карьерному росту именно как к управлению людьми, но на деле неверно представляли соотношение плюсов и минусов этой новой для себя работы. Большинство видело плюсы, не осознавая, какие минусы и подводные камни их ждут на новом месте. Понятно, что мы видим то, что хотим видеть. К тому же играют свою роль и сложившиеся стереотипы типа «Карьера - это критерий успешного человека, не сделал карьеру - значит, ничего не стоишь» и им подобные. Очень важно при анализе целесообразности продвижения того или иного сотрудника убедиться, что он правильно понимает, что его ждет, и действительно хочет этого. Если его представления ошибочны, следует их подкорректировать и дать человеку более полную или точную информацию.

Второе условие: кандидат является носителем корпоративных ценностей или, по крайней мере, его убеждения не входят с ними в противоречие.

Что можно корректировать и вырабатывать

Есть компетенции, которые можно выработать или существенно развить за счет обучения, тренинга, наставничества (навыки), а есть компетенции, которые можно изменить за счет управленческого влияния. Необходимо отдавать себе отчет и в том, что взрослого, сложившегося человека, имеющего свое представление о мире, свои способности, склонности и убеждения, во многом переделать невозможно, по крайней мере, теми методами, которые применимы в бизнесе. Рассмотрим, какие из лидерских компетенций относятся к категории легко вырабатываемых и корректируемых, какие изменить невозможно и какие корректировать можно, но сложно или долго.

1. **Готовность взять на себя ответственность за коллектив.** В большинстве случаев эту компетенцию выработать нельзя, хотя, конечно, можно стимулировать ее проявление другими факторами (внешняя оценка, признание, деньги), но тогда придется слишком много уделять внимания этому вопросу и постоянно держать ситуацию под контролем.
2. **Готовность отвечать за коллективный результат даже в случае провала.** Развивать этот фактор трудно, однако при наличии ответственности за личный результат как модели поведения можно поменять парадигму. Понадобится довольно длительное управленческое влияние.
3. **Предпочтение общего результата личному.** Можно достаточно легко скорректировать грамотной системой мотивации и постоянным подкреплением. Для этого нужно знать карту мотиваторов конкретного человека.
4. **Позитивное отношение к людям.** Если речь идет об отношении к людям вообще, а не к конкретному человеку, то, по нашему мнению, эта компетенция у взрослого человека корректировке не поддается.
5. **Обучаемость, стремление развиваться.** Достаточно легко развивается, если не входит в противоречие с природными способностями. Стоит оценить, насколько та сфера, в которой надо будет развиваться, близка природным склонностям человека.
6. **Не боится сильных подчиненных.** Во многом зависит от ориентации на общий результат и уверенности в себе. В большинстве случаев уверенность в собственных силах можно повысить грамотными управленческими действиями.
7. **Умение и готовность вдохновлять.** Частично - природный дар, частично можно научить.
8. **Умение слышать других.** Во многом зависит от желания обрести эту компетенцию; играют роль управленческое влияние, ценности корпоративной культуры. Второй аспект - это некий набор навыков (умение отделять факты от гипотез, умение слышать, не домысливая намерения человека, и др.), которым можно научить при помощи наставничества или в ходе тренингов по развитию коммуникативных навыков.
9. **Готовность и способность учить других.** Компетенция трудно приобретается, так как требует сочетания терпения, такта, хорошо поставленной речи, умения соотносить свой уровень знаний с уровнем знаний обучаемого, умения объяснять, закреплять, давать обратную связь. При наличии хороших коммуникативных и приличных презентационных навыков, умения убеждать и оказывать влияние можно достаточно легко выработать эту компетенцию. В иных случаях это сложно или почти невозможно.
10. **Эксперт или отличный управленец.** При наличии нужных компетенций и желания быть лидером и руководителем относительно легко вырабатывается при помощи наставничества и путем тренинга.
11. **Умение организовать других.** Навык, который может быть приобретен достаточно быстро и эффективно. Главное - желание его приобрести.
12. **Собственная точка зрения.** Этот навык практически невозможно выработать за короткое время. Отсутствие собственной точки зрения, как правило, связано с тяготением к внешней референции. Изменить референцию можно, но на это потребуются как минимум год. Хуже если отсутствие собственного мнения вызвано беспринципностью - это совсем не подходит лидеру.

13. **Готовность к непопулярным решениям.** Изменяется на уровне управленческого влияния, мотивации и самомотивации. Исключение - ярко выраженная внешняя референция.
14. **Стрессоустойчивость.** Практически не поддается корректировке, если речь идет о реакции на стресс. А вот стрессор (источник стресса) и постстрессовое поведение корректировать можно.
15. **Отсутствие стремления самоутвердиться за счет других.** Либо есть, либо нет. Повлиять и выработать нельзя.

Как воспитать в себе лидера

Для начала рекомендуется определить для себя, что значит быть лидером. Нужно понимать, что придется держать в руках всеобщее настроение, создавать определенную эмоциональную атмосферу. Придется много работать над собой, поэтому самомотивация и самообучение важные факторы развития. Самомотивация — это процесс побуждения и активизации себя и других людей к деятельности, направленной на достижение целей и личного характера, и целей организации или предприятия.

7 скрытых причин низкой самомотивации:

1. **Страх некомпетентности.** Никому не хочется чувствовать себя неумелым, поэтому лучше не рисковать, не начинать что-то делать, не высовываться.
2. **Страх потерять статус в глазах других людей.** Часто из-за этого люди не признаются в небольших ошибках, которые могут стоить дорого организации.
3. **Страх не достигнуть результата,** если до этого у сотрудника были неудачи, он может просто перестать стремиться делать трудные задачи, потому что больно опять упасть, пережить поражение и негативные эмоции, связанные с этим.
4. **Сложности с самоорганизацией.** Большие результаты требуют больших усилий, большего КПД. Многие сотрудники Просто не умеют так работать, даже обладая знаниями.

«Многие ученые и практики, исследующие вопросы личностного развития в деле управления бизнесом, установили такой факт, что высокий коэффициент интеллекта или Iq, не становится абсолютной гарантией того, что человек будет управлять на высоком уровне. Выяснилось, что широкие эмоциональные и социальные связи оказывают большее влияние на успешность предприятия. Люди с высоким уровнем Eі устанавливают более эффективные связи с людьми, широко используя именно эмоциональную, а не интеллектуальную сферу. Таким образом бизнес-сообщество очень быстро обратило свое внимание на эмоциональный интеллект. Любая эмоция — это дополнительная информация, которая позволяет охватывать новые области в работе с партнерами и потребителями, а это значит, что лидер с развитым эмоциональным интеллектом сможет добиться более значимых результатов.»Источник: <https://fd.ru/articles/158333-qqq-16-m12-02-12-2016-emotsionalnyy-intellekt-dlya-lidera>

Как понять свой уровень эмоционального интеллекта?

Развитие эмоционального интеллекта — тема новая, мало изученная, тем не менее в России появились школы и для детей, и для взрослых по развитию навыков, входящих в понятие «Эмоциональный интеллект».

Основные качества настоящего лидера:

1. **Порядок и последовательность при выполнении работы.** Сотрудничество строится на фактах, в рамках конкретно установленных и всем известных целей. Психология лидерства рассматривает людей не в качестве подчиненных, а как коллег. Для руководителя сотрудники — это его подчиненные, за которых он несет официальную ответственность.

2. **Способность воодушевлять людей.** Лидер четко видит цель и путь ее достижения. Руководитель занимает пассивную позицию по отношению к поставленным задачам.
3. **Умение учитывать нужды работников.** Лидеры должны заслужить уважение коллег. Руководители же, напротив, исключают эмоциональную составляющую из взаимодействия с сотрудниками. Они ожидают и принимают уважение по отношению к себе как должное.
4. **Личный пример.** Доверие — ключевое понятие в работе лидера с коллегами. Больше внимание уделяется успехам, нежели ошибкам. Для руководителя ключевое понятие в работе — контроль. Наказания превалируют над вознаграждениями.
5. **Новаторство и нестандартный подход.** Умение рисковать и нести за это ответственность — отличительная черта современного лидера. Руководитель, как правило, опирается на старый опыт.
6. **Делегирование полномочий.** Лидер спокойно может передать полномочия, таким образом, создавая позитивную обратную связь. Руководитель с подозрением относится к новым идеям, которые идут не от него.

Правила лидера сводятся к тому, чтобы работники делали правильные вещи, а руководителя — чтобы все было правильно.

Основные принципы наставничества в работе руководителя

Любой руководитель для обеспечения эффективности организации в долгосрочной и краткосрочной перспективе выполняет различные функции и роли. Основные функциональные роли – МЕНЕДЖЕР, ЛИДЕР, НАСТАВНИК. Генри Форд недаром говорил, что каждый раз приходится вместе с рабочими руками покупать самого рабочего, его семью и проблемы.

Одна из ключевых задач руководителя – служить посредником между интересами организации и интересами конкретного живого человека, сотрудника (Майлз Дауни).

Рассмотри роль наставника- руководителя.

Каждая роль – это определенные цели, установки и технологии.

Система индивидуального адаптационного обучения: наставничество, схема работы лидера.

Роль лидера в функционировании системы наставничества в организации.

Кто может быть наставником? Наставник должен занимать должность хотя бы на один-два уровня выше своего подопечного: такой «разрыв» обеспечивает результативное взаимодействие и эффективную передачу данных. Этому правилу не всегда удастся следовать, но к этому надо стремиться. Не каждый сотрудник компании может быть наставником. Для этого необходимы специфические качества:

1. **Корпоративность.** Обладать высоким уровнем лояльности к организации, является носителем ключевых ценностей корпоративной культуры.
2. **Иметь системное представление о работе своего подразделения и организации в целом.**
3. **Обладать значительным опытом в сфере своей профессиональной деятельности.**

4. **Иметь желание быть наставником**, иначе наставничество будет восприниматься как дополнительная нагрузка, а это рано или поздно скажется на качестве. Что важно – от наставника требуется искреннее стремление помогать подопечному, а не просто от случая к случаю оценивать результаты его работы.

5. **Способность обучать**. Уметь структурировать опыт работы, с передачей его для молодого специалиста, с четким и последовательным изложением необходимой информации и замечаний по данным работы обучаемого. Быть способным к конструктивной критике, то есть критическая оценка в первую очередь должна содержать конкретные предложения по улучшению работы. 6. **Ответственность**. Наставник должен быть заинтересован в успехах своего подопечного, неся личную ответственность за решение возникших проблем при обучении.

7. **Уметь мотивировать других**.

8. **Влиятельность**. Наличие кредита доверия со стороны партнеров по коммуникации. Необходимые личные качества и навыки для влияния на других. Описание портрета идеального наставника может привести на мысль, что не все сотрудники соответствуют столь высоким критериям, даже если формально по должности они могут претендовать на роль наставника. Поэтому выбор наставника зависит от особенностей каждой организации, стиля управления, понимания руководителем организации важности системы наставничества и многих других факторов.

РУКОВОДИТЕЛЬ КАК НАСТАВНИК

Задача: обучать и развивать через передачу определенной модели поведения, знаний, умений, технологий.

Установки:

- я знаю цель и способы достижения цели;
- я могу показать пример и научить на собственном опыте;
- я могу предоставить необходимую информацию и дать обратную связь;
- быть примером обучения, развития, делегирования полномочий.

Технологии:

- инструктаж;
- предоставление экспертных оценок и советов;
- обратная связь с указанием на то, что сделано хорошо и что можно улучшить;
- адаптация на новом месте;
- обучение через наблюдение за экспертом в действии;
- полевой тренинг;
- совместное участие в проектах и др.

Три распространенных примера наставничества в компании.

1. **Наставник по адаптации на новом месте**. Помогает новичку, который только что принят в организацию или на новую должность. Наставник помогает выполнить план адаптации (если такой имеется): собрать необходимую информацию, поговорить с новыми коллегами, просто сориентироваться в новом офисе, познакомиться с местными правилами и распорядком, освоить новые программы и базы данных и т.д.
2. **Наставник в конкретной области компетенций**. Часто назначается в рамках индивидуального плана развития, когда нужно развить определенное качество или умение. Наставник договаривается с подопечным, когда тот может присутствовать на совещаниях, делать с ним совместные выезды (здесь бывают разные варианты, в зависимости от области развития), а после они вместе обсуждают результаты: что отметил для себя подопечный, какие появились вопросы и т.д. для менеджеров и топ-менеджеров.

Иногда таких наставников называют «менторами». Задача наставника-ментора – передать свои знания, умения, опыт, научить «на собственном примере».

3. **Наставник-ментор.** Назначается в рамках индивидуального плана развития при предстоящих карьерных перемещениях, особенно на топ-позиции. Ментор – это руководитель с опытом, часто из головного офиса, с богатым опытом в бизнесе и в развитии сотрудников. Задача ментора – в рамках определенного плана подготовить менеджера к предстоящему перемещению.

Ошибки лидеров при осуществлении наставничества.

Типичные ошибки при организации системы наставничества

1. **Недооценка уровня дискомфорта условий работы стажера.** Для предотвращения данной ошибки следует сформировать доверительную обстановку, с внимательным обучением к новому сотруднику.
2. **Навязывание своего мнения обучаемому.** Для предотвращения проблемы следует задавать вопросы об оценке разных действий, но не стоит высказывать прежде этого свои оценочные суждения.
3. **Перегрузка подопечного рекомендациями и замечаниями по обширному перечню вопросов.** Чтобы предотвратить ошибку, нужно выделять ключевые вопросы, на них и будет приходиться внимание, чтобы обучаемому не пришлось сталкиваться с множеством различной информации.
4. **Недостаточно внимания уделяется постановке задач, дальнейшему их контролю.** Необходимо формулировать задачи по S.M.A.R.T – (S) конкретные, (M) измеримые, (A) достижимые, (R) релевантные или соответствующие деятельности, (T), устанавливая четкие временные рамки. Необходим системный контроль, а не ограничиваться случайными проверками. По результатам контроля требуется разбор ситуации с подопечными, при необходимости внося коррективы в первоначальные задачи, с учетом изменений текущей обстановки.

Ошибка. Опасно заблуждаться, думая, что если с одним обучаемым был эффективен один прием, то он будет эффективен и с другим.

Правило. Стиль общения с обучаемым наставник определяет индивидуально. Профессиональная позиция наставника зависит от уровня обучаемого и ситуации.

Почему не каждый лидер может быть наставником и не каждый наставник является лидером?

Не каждый хороший работник может стать хорошим наставником. Наставнические взаимоотношения способствуют карьерному росту и дают определенные преимущества всем сторонам обучения: наставник развивает навыки управления, повышает свой статус в компании, завоевывает репутацию профессионала и доверие коллег, принимает участие в формировании профессиональной команды (что особенно важно, поскольку эффективность всей команды зависит от эффективности работы каждого ее члена); сотрудник получает своевременную помощь на этапе адаптации, позволяющую быстрее и проще привыкнуть к организации, получает поддержку в решении сложных рабочих задач, в профессиональном и карьерном развитии. Компания стабилизирует численность коллектива, через снижение текучести кадров, формирует команду высококвалифицированных и лояльных сотрудников. Личность наставника играет ключевую роль в успешном или наоборот, деструктивном эффекте данного метода развития персонала. Наставник должен не только иметь соответствующие навыки, знания или опыт, но и уметь правильно и своевременно донести их до обучаемого сотрудника. Отсюда следует, что далеко не каждый человек способен исполнить роль наставника. Помимо отличного владения профессиональными навыками наставники должны обладать целым рядом личностных

качеств, из которых в первую очередь следует отметить чувство ответственности, целеустремленность, отзывчивость, терпение, чувство такта, владение приемами коммуникации и высокую самоорганизацию. Немаловажной для наставника является способность увлечь и заинтересовать своего подопечного. Это в значительной мере повышает мотивацию сотрудника и эффективность процесса обучения. Даже после того, как благополучно заканчивается срок стажировки и обучаемый приступает к самостоятельной работе, наставник должен наблюдать за ним и быть готовым прийти на помощь в трудных ситуациях.

Преимственность лидерства как гарантия стабильной работы механизма наставничества.

Наставничество решает следующие задачи:

1. Повышение качества подготовки и квалификации персонала.
2. Развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе, возможность быстрее достичь рабочих показателей, необходимых компании.
3. Экономия времени руководителей подразделения на обучение и оценку новых работников.
4. Предоставление наставникам опыта управления и возможности карьерного роста, поощрение за хорошую работу, признание их заслуг перед компанией.
5. Укрепление командного духа, повышение лояльности сотрудников компании к её системе ценностей.
6. Снижение текучести персонала, уменьшение количества сотрудников, уволившихся во время и сразу после испытательного срока.

Эффективность наставничества объясняется его индивидуальным характером, никакая другая форма обучения не может быть столь адресной и приближенной к реальным условиям. Наставник может быстро реагировать на допущенные его подопечным ошибки, детально разобрать их и указать на правильный ход работы.

Наставничество может быть как дополнением к основным обязанностям специалиста, так и основной деятельностью опытного сотрудника на какое-то время. В некоторых компаниях наставником, как правило, становится самый опытный сотрудник с большим стажем работы в данной организации. Но большинство специалистов сходятся во мнении, что наставником должен быть человек, прежде всего умеющий слушать, быть терпимым и доходчиво объяснять.

Какие методы и техники наставничества встречаются в организациях

В 1995 году было проведено исследование техник наставничества, наиболее часто применяемых в западном бизнесе, которое позволило выделить среди них пять наиболее востребованных элементов, присущих большинству техник, среди которых:

1. «Сопровождение» – наставник берет на себя обязательства предоставления обучаемому помощи, в том числе участвует в развитии профессиональных навыков во время обучения.

2. «Посев» – у обучаемого формируются навыки либо знания, которые пока еще не актуальны, но приобретут ценность в дальнейшем, когда ситуация этого потребует.

3. «Катализация» – обучаемый погружается в среду изменений, провоцируя ученика на расширение кругозора, с изменением порядка ценностей и восприятия. Обучение при достижении критического уровня переживает резкий скачок.

4. «Показ» – наставник на своем личном примере показывает определенные методики, навыки совершения определенных действий, способы решения поставленных задач, делая рабочие ситуации понятнее.

5. «Сбор урожая»: Концентрируется наставник для налаживания обратной связи с обучаемым. Чтобы понимать – что изучено за время обучения, какие выводы были сделаны.

Методы:

1. **Модель «Гуру и его последователь».** Когда работник оказывается в подчинении гуру с авторитетом в профессиональном кругу, он становится последователем, чтобы перенять знания наставника. Ученик должен наблюдать, пытаться подражать и запоминать. Гуру в таком случае ничего не разъясняют, просто можно смотреть за их работой. Плюсы модели: высокий профессионализм ученика, если удастся понять принципы работы гуру. Минусы модели: включенность группы в обучение является низкой, обратной связи практически нет, проявляться результат может лишь через значительный период времени, и при этом не всегда.

2. **Модель «Мастер и подмастерье».** Мастер готов делиться со своим подмастерьем. В случае с отзывчивым учеником, данная модель будет идеальной. В том числе предполагает равные пропорции «кнута» и «пряника». Количество учеников у мастера довольно велико, однако и наставник имеет достаточный опыт. Плюсы модели: включенность группы достаточно высокая, с оперативной адаптацией, достижением отличных результатов «на выходе», формируется команда единомышленников.

Минусы модели: при уходе мастера есть вероятность потери всей команды. Некоторые ученики постоянно ориентируются на наставника, не развивая самостоятельные качества.

3. **Модель «Творческий тандем».** Немногие наставники готовы к подобным отношениям. Предполагается прием нового, молодого специалиста как равного, позволяя ему это почувствовать. Такой тандем работает совместно, с разделением ответственности за результат, становясь единой рабочей единицей. Отмечается эффект синергии $1 + 1 = 3$. Плюсы модели: способствует высокой включенности группы, быстрой адаптации, формированию полноценной команды, отличными результатами «на выходе».

Минусы модели: мини-группа остается обособленной в коллективе; обычно уход одного представителя тандема из компании приводит к уходу и другого.

Обратная связь как инструмент развития

Умение предоставлять эффективную обратную связь — один из важнейших навыков наставника, это представление полной картины действий обучаемого в конкретной ситуации. Важными составляющими этого процесса также являются анализ эффективности его действий и обсуждение возможных способов ее повышения в будущем. Для наставника велика опасность раскритиковать обучаемого, именно поэтому существуют правила обратной связи. «Вася, ты неправильно сделал» — это не обратная связь, ведь обучаемый не знает, что именно он сделал неправильно, и что хотел бы видеть наставник.

Обратная связь — это методика бесконфликтной критики, направленной на то, чтобы собеседник сам захотел изменять свое поведение.

Выделяют три этапа обратной связи:

1. Описание ситуации, о которой предоставляется обратная связь.
- 2) Описание своего отношения к этой ситуации и ее последствий.
- 3) Пожелания по поводу дальнейших результатов действий собеседника в аналогичных ситуациях, способы повышения эффективности работы.

Принципы обратной связи

Можно выделить следующие принципы предоставления обратной связи.

1. **Сбалансированность, позитивная направленность.** Обучаемый должен почувствовать, что обратная связь помогает ему учиться. Если она будет слишком критичной, он может внутренне отвергнуть ее, если слишком хвалебной, то это может быть воспринято как опека, что тоже может вызывать отторжение. Обратная связь должна сочетать в себе описание положительных моментов и «точек роста» для обучаемого. Соблюдения баланса состоит в том, чтобы сделать обратную связь приемлемой для обучаемого, воодушевить его на профессиональный и личностный рост.

2. **Конкретность.** Обратная связь — это не дискуссия о том, сказал или не сказал обучаемый что-либо, сделал или не сделал. Наставник всегда должен обращаться к конкретному факту или действию. Избегайте обобщающих фраз типа «вы всегда...», «вы хорошо-плохо...» и др. Обратная связь касается того, что было сказано, сделано и как, но не почему. Догадки о чьих-то мотивах привносят атмосферу недоверия и враждебности в беседу. Пример конкретного отзыва: «Вы вчера провели исследование по методу ABC, а я просил по принципу градиента».

3. **Направленность на поведение, безоценочность.** Предоставляя обратную связь, следует концентрировать внимание на поведении, а не на личности как таковой. Нам следует говорить о том, что люди делают, а не о том, что мы о них думаем. Таким образом, мы можем сказать кому-то, что он «говорил больше всех остальных во время собрания», вместо того чтобы сказать «ты излишне болтлив». Первая фраза оставляет место для изменений, в то время как вторая — просто оценка черты характера. Наличие оценки в высказывании снижает объем восприятия информации и вызывает сопротивление сказанному. После фразы «Маша, ты плохая помощница мне в этом проекте» человек может психологически «закрыться» и не воспринять, что именно было сделано не так. Нам нужно включить обучаемого в процесс, а не выключить его критикой.

4. **Своевременность.** «Дорога ложка к обеду». Принцип положительного подкрепления — один из ключевых в обучении, и вовремя предоставить обратную связь — это лучшее, что может сделать наставник: «Сегодня ты сделал всю работу на отлично». Хуже всего, когда наставник вспоминает, что, например, сделанный Васей макет произвел на него впечатление, неделю спустя.

4. **Активность** Лучше всего человек обучается, когда сам отвечает на поставленные вопросы. Дайте ему шанс исправить ошибки самостоятельно: «Как ты думаешь, на сколько ты сделал свою работу, на 100%? А что можно было бы здесь сделать по-другому? Есть какие-то варианты?»

Ошибка.

В лучшем случае наставник не дает обратной связи обучаемому, в худшем критикует его. Правило. Прежде чем высказать свое отношение к результатам деятельности обучаемого, вспомните принципы обратной связи. Критикуя, мы заставляем человека либо защищаться, проявляя агрессию, либо оправдываться, либо испытывать чувство вины. Ни к каким конструктивным действиям критика не приводит.

Принцип обратной связи — это универсальный инструмент развития. HR-менеджер также может взять его на вооружение. Таким образом, можно давать обратную связь и наставнику. Все мы в жизни являемся наставниками друг для друга, и все вышеперечисленные приемы работают в любой ситуации обучения и развития.

Теория поколений при осуществлении наставничества

Теория поколений имеет давнюю историю: первые упоминания о поколениях мы находим уже в трудах древнегреческого философа Платона. Создателями современной теории поколений стали американские ученые Н. Хоув и В. Штраус, в 1991 г. предложившие выделить следующие поколения :

Теория поколений (по годам рождения)

 1943-1963 Беби-бумеры	Отличает коллективизм, неоспоримость решения руководства, оптимизм, командный дух, рабочие лошадки
 1963-1984 Поколение X	Отличает техническая грамотность, индивидуализм, гибкость, стремление все починить самому, работа ради защищенности
 1985-1999 Поколение Y	Отличает чувство свободы, желание хорошо получать без особых усилий, поиск интересной работы с карьерным развитием, погружение в интернет
 2000 - ... Поколение Z	Отличает более высокий уровень владения информационными технологиями, самоуверенность, ценности формируются

Казалось бы, должна осуществляться преемственность ценностей поколений, ведь каждое предыдущее старается воспитывать своих детей на своих идеалах и ценностях. Однако, как мы видим, это происходит в незначительной степени. Ситуативные исторические и экономические факторы оказывают гораздо более существенное влияние на формирование потребностей и мотивов людей. Как это учитывать в мотивации к успешной деятельности? Стабильно существовавшие системы мотивации, ориентированные на "бумеров" и X, с появлением "поколений техно" перестают работать эффективно.

Бесспорно, система мотивации должна быть единой для компании и структурированной под все возрастные и ценностные категории. Это возможно с системой **мотивационного "кафетерия"** — права выбора сотрудником тех бонусных и социальных программ, которые максимально соответствуют его потребностям и ценностям.

При этом следует учитывать, что есть группа ценностей, объединяющая все поколения: разумный баланс между работой и жизнью, привлекательное рабочее место, включая аспекты физической и социальной безопасности, отсутствие преследования на рабочем месте и высокая корпоративная социальная ответственность работодателя.

Вместе с тем следует учитывать, что Y и Z — поколения развития и совершенствования цифровых технологий, что в значительной степени роднит их потребности и отделяет от предыдущих поколений. Интернет расширяет пространство: 80% "миллениалов" хотят учиться и работать за рубежом. Необходимо именно сейчас создавать мотивацию и условия для того, чтобы новое поколение было мотивировано работать в России.

Мнение специалистов

Эксперты фирмы "PwC" приходят к выводу, что молодежь не устраивает сложившаяся практика зависимости карьерного роста от стажа и опыта работы.

Большинство миллениалов полагает, что определяющим фактором для карьерного роста должно служить не время, проведенное на службе, а профессиональные навыки и достижения. Поколение Y стремится подниматься по карьерной лестнице гораздо быстрее.

На втором месте ожидаемо оказалась высокая оплата труда (44%).

Третье место по привлекательности — у возможности корпоративного обучения (35%).

Далее следуют: премии и хороший социальный пакет (31%), гибкий график (21%), возможность поработать за рубежом (20%), хорошая этическая репутация компании (15%), совпадение корпоративных и личных ценностей (15%), репутация компании как места работы ярких и талантливых людей (15%), бренд работодателя (10%), отрасль, в которой работает компания (8%) и т.д.

Вообще, только 18% представителей поколения Y планируют многолетнее сотрудничество с одним и тем же работодателем. Остальные не отличаются постоянством. Так, одна треть респондентов хотела бы расти и развиваться в одной области, но в различных компаниях, поэтому более половины (54%) планируют сменить в своей трудовой деятельности от двух до пяти работодателей. А еще 25% планируют в течение жизни сменить шесть работодателей или даже больше.

Также отличительной чертой поколения Y является стремление пробовать разные виды деятельности — искать себя. Не планомерно учиться и развиваться, а именно браться, пробовать, применять на практике новые знания и очень быстро переходить к новому виду деятельности. В этом отношении необходимо быстро перестраиваться и предлагать сотрудникам перспективы выбора развития в компании. Безусловно, работодателям придется отчасти перестроить внутренние правила и процедуры, если они хотят иметь лояльных сотрудников. Хотя понятия *лояльность к компании* и поколение Y практически не совместимы. Представители нового поколения четко разделяют работу и личную жизнь, интересы. Они не готовы и не хотят проводить свободное время на работе, поэтому не стоит ждать подвигов и переработок на благо компании. Они без страха и сожалений расстанутся с компанией, если она не готова предложить им работу по интересам, и пойдут искать ее в другом месте.

Важный камень преткновения — отношения поколений. Более одной трети (38%) миллениалов утверждают, что их руководители, принадлежащие к более старшему поколению, не прислушиваются к мнению молодых сотрудников, а 34% и вовсе заявили о том, что их инициативы пугают старшее поколение.

Еще один принципиально важный для молодых фактор — гармоничное сочетание профессиональной деятельности и личной жизни. О его важности заявили 95% опрошенных, причем 70% назвали этот фактор, крайне важным. При этом более половины респондентов отметили, что баланс работы и личной жизни даже для них важнее, чем финансовое вознаграждение.

Попыткой снять проблему конфликта поколений и возможную социальную напряженность в компаниях стало появление такого направления нематериальной мотивации сотрудников как геймификация.

С поколениями Y — Z изменяются формы поиска и привлечения молодых работников. Если три-пять лет назад было достаточно использовать основные каналы привлечения кандидатов: звонки, профильные каналы масс-медиа, карьерные мероприятия и т.п., то теперь на ведущую позицию выходит цифровой маркетинг (*Digital Marketing*).

Цифровой маркетинг — это продвижение бренда с использованием всех современных каналов коммуникации, к которым может относиться телевидение, радио и особенно Интернет, мобильные телефоны и другие цифровые каналы. По современным исследованиям, Интернет является самым перспективным информационным каналом. Опыт консалтинговых компаний показывает, что минимум для успешного нахождения в тренде — это освоение социальных сетей. "LinkedIn", "Twitter", "Facebook", "YouTube", "Livejournal", "ВКонтакте" — вот основные каналы коммуникативного воздействия на современную аудиторию. С помощью социальных сетей можно добиться нескольких целей: во-первых, искать и привлекать специалистов; во-вторых, слышать публику, понимать ее настроения и желания. Наконец, это возможность быть видимым на рынке труда, продвигать свой бренд, идеи, ценности.

И в заключение подчеркнем, что мир уже не будет спокойным и сосредоточенным, как в прошлом, но "многозадачность" персонала и клиентов — это то, что останется навсегда.

Вовлеченность — самый ценный ресурс. Успех или провал компании будет всегда зависеть от уровня вовлеченности работников.

Лучший способ взаимодействия — дать сотрудникам как можно больше интересного и увлекательного опыта.

Игровые механики — это основные элементы игр, которые включают в себя очки, значки (достижения), уровни, таблицы лидеров и награды

(https://studme.org/86636/menedzhment/teoriya_pokoleniy_motivatsiya_sotrudnikov)