

Копица Лариса Владимировна,
старший методист,
отдел методической и консультативной
работы в сфере социального
обслуживания семей и детей,
Санкт-Петербургское государственное
бюджетное учреждение
«Городской информационно-
методический центр «Семья»,
г. Санкт-Петербург, Россия

Организация наставничества в системе социального обслуживания населения

Аннотация: в статье представлены результаты совместной работы с членами рабочей группы в рамках городского методического объединения (далее — ГМО) по выявлению проблем при организации наставнической деятельности в отношении новых и переведенных на иные должности сотрудников учреждений социального обслуживания населения. Статья также включает материал по организации наставнической деятельности в учреждениях социального обслуживания населения на основании документов, регламентирующих эту деятельность в организации.

Текст составлен на основе опыта работы автора по развитию данного направления в сфере социального обслуживания населения Санкт-Петербурга и опыта взаимодействия специалистов учреждений социального обслуживания населения, ответственных за организацию наставничества, по результатам работы ГМО, организованных на базе СПб ГБУ «Городской информационно-методический центр «Семья».

Ключевые слова: компетенции, модели наставнической работы, наставник, наставничество, профессионально-личностное становление, специалисты сферы социального обслуживания населения, формы и методы наставнической деятельности.

Один из важных вопросов для обсуждения на городских методических объединениях со специалистами учреждений социального обслуживания населения, ответственными за повышение квалификации и организацию наставнической деятельности, — систематизация наставнической деятельности и оказание помощи специалистам в освоении своих должностных обязанностей и компетенций. Речь в статье пойдет о таких понятиях, как «наставничество», «наставник», «модели наставнической деятельности» и т. д. Стоит отметить, что наставничество — не дань моде и не инновация, а достаточно традиционный метод обучения. Его еще с древних времен использовали ремесленники: молодые подмастерья, работая рядом с мастером, изучали профессию. Этот метод широко распространен и сегодня. Давайте разберемся, что же

такое «наставничество» и какова его миссия для учреждений социального обслуживания населения.

В России активно возрождается традиция наставничества. В 2018 году Президент Российской Федерации Владимир Путин подписал Указ об учреждении знака отличия «За наставничество» [8], его будут вручать лучшим наставникам молодежи в различных сферах деятельности. Также в рамках Всероссийского форума рабочей молодежи Президент не исключил принятия закона о наставничестве, чтобы законодательно прописать в нем господдержку этого вида деятельности. Более 10 тыс. человек принимали участие в первом всероссийском форуме «Наставник-2018» в Москве.

Как нам уже известно из различных источников и жизненного опыта, понятие «наставничество» трактуется по-разному. Наставничество — это некая сложившаяся форма передачи людьми знаний, культуры и опыта друг другу. Это часть естественной интеграции молодых людей в профессиональное сообщество и преемственности поколений. Его актуальность объясняется тем, что, с одной стороны, опытные специалисты, имеющие высокий уровень профессионализма и опыт инновационной деятельности, получили дополнительную возможность для самореализации, транслирования опыта и признания своих заслуг, а с другой стороны, начинающим специалистам обеспечивается методическая и психологическая помощь.

Наставничество является одной из наиболее эффективных форм оказания помощи различным специалистам сферы социального обслуживания населения на пути освоения ими своей профессии с целью повышения квалификации и продвижения по карьерной лестнице. Оно не исключает и другие методы, но дополняет всю систему образующихся ценностей. Современное общество понимает значимость и действенность наставничества, и это сказывается в возрастающей потребности организации наставнической деятельности в системе социального обслуживания населения [1, 2, 3].

Наставничество становится одним из центральных аспектов в различных переменах современного мира. В компетенции руководителя учреждения входит повышение квалификации кадров. Именно руководители являются первыми наставниками, заинтересованными в развитии наставнической деятельности в своих учреждениях при решении серьезных задач текучести кадров, профессионального набора сотрудников, эффективных изменений, перестановок кадров и т. д.

Актуальность данной темы в сфере социального обслуживания также обусловлена противоречием между необходимостью систематизации наставнической деятельности опытного специалиста в учреждении социального обслуживания населения и большим разнообразием подходов к организации этой работы. Подходы могут быть разными, например: «формальным»

Электронный журнал «Практика социальной работы. Открытый методический ресурс»: сетевое издание.

2020. № 3 / СПб ГБУ «Городской информационно-методический центр «Семья».

URL: <http://центрсемья.рф/>

— наставник числится им по приказу, «ситуативным» — наставник ситуативно проявляется при анализе открытого мероприятия, проведенного молодым специалистом, «демонстративным» — все заслуги молодого специалиста объясняются наличием опытного наставника.

Новизна организации наставнической деятельности в учреждениях социального обслуживания населения заключается в том, что нами был предложен подход с позиций оценки результата и систематизации этой деятельности. Результатом работы наставника предлагаем считать успешную интеграцию молодого специалиста в трудовой коллектив, высокие показатели востребованности его профессиональной работы, высокую оценку качества предоставляемых им социальных услуг по основному виду деятельности.

В любой профессиональной среде с течением времени происходит естественная возрастная ротация. Обновление рабочего коллектива — норма успешного существования каждой организации. Справедливо предположить, что наставничество призвано не только передавать успешный опыт профессиональной деятельности, но и помогать начинающему специалисту находить свой путь в профессии. Не уходить, столкнувшись с первыми неудачами, не концентрироваться на минусах, а видеть плюсы выбранной профессии. Особенностью труда начинающих специалистов является то, что они с первого дня работы имеют те же самые обязанности и несут ту же самую ответственность, что и специалисты с многолетним стажем, а коллеги по работе ожидают от них столь же безупречного профессионализма.

В сфере социального обслуживания населения Санкт-Петербурга развитие наставничества предусматривалось подпунктом 1.3.7 пункта 2 «Об организации наставничества в государственных учреждениях социального обслуживания населения Санкт-Петербурга» «Дорожной карты» на 2013–2018 годы [6], во исполнение которого Комитет по социальной политике Санкт-Петербурга рекомендует организовать работу по внедрению наставничества в государственных учреждениях социального обслуживания населения, в соответствии с Положением о наставничестве в государственных учреждениях социального обслуживания населения в Санкт-Петербурге, утвержденным председателем Комитета по социальной политике Санкт-Петербурга А. Н. Ржаненковым 15.07.2016 [4].

Наставничество устанавливается продолжительностью до одного года. Наставником назначается опытный специалист, обладающий высокими профессиональными и нравственными качествами, знаниями в области социальной работы. В наставники привлекаются подготовленные специалисты, имеющие стабильные показатели в работе, управленческий и методический опыт работы, системное представление о деятельности в учреждениях социального обслуживания населения, пользующиеся авторитетом в коллективе, имеющие стаж работы по специальности не менее пяти лет в сфере социального обслуживания.

Электронный журнал «Практика социальной работы. Открытый методический ресурс»: сетевое издание.

2020. № 3 / СПб ГБУ «Городской информационно-методический центр «Семья».

URL: <http://центрсемья.рф/>

В процессе наставничества более опытный и квалифицированный сотрудник организации передает своему подопечному (наставляемому, обучаемому) знания, умения и навыки, необходимые для эффективного выполнения профессиональных обязанностей. Иными словами, наставничество направлено на развитие прикладных профессиональных компетенций человека [9, 10]. Наставничество — общественное явление, направленное на совершенствование качества индивидуального обучения молодых специалистов или специалистов, проходящих этап адаптации к новой работе, акцент в которой делается на практическую составляющую.

Организационное руководство наставничеством осуществляет администрация учреждения. Ответственность за организацию наставничества в учреждении возлагается на заместителя руководителя, заведующего отделением, или специалиста, ответственного за развитие этого направления.

Наставничество осуществляется на основании соглашений, заключаемых между наставником и наставляемым. В этих документах устанавливаются права и обязанности обеих сторон.

Становление молодого специалиста является достаточно сложным процессом, касающимся как социального, психологического, так и профессионального аспектов. Период становления характеризуется тем, что в это время четко отражаются результаты воздействия на личность огромного числа факторов: позитивных и негативных, внутренних и внешних. Задачей учреждения является оказание помощи молодому специалисту. С помощью опытных коллег-наставников он должен осознать себя одаренным, талантливым, способным добиваться хороших результатов труда и демонстрировать в своей деятельности высокие профессиональные качества.

Чтобы вхождение молодого специалиста в профессиональную среду происходило быстро и качественно, важно с самого первого дня его трудовой деятельности грамотно выстроить работу, направленную на его адаптацию в учреждении социального обслуживания населения. Молодой специалист адаптируется в новой среде, изучает ее особенности, специфику стиля поведения, приобщается к традициям и нормам учреждения [9, 10]. Поэтому очень большое значение в этот период имеет морально-психологический климат, атмосфера взаимопонимания, нравственная основа коллектива.

Большинство учреждений социального обслуживания семей и детей Санкт-Петербурга на сегодняшний день имеют документацию по наставничеству, разработанные методические рекомендации, положения и локальные акты по организации работы.

Система наставнической деятельности в учреждениях социального обслуживания населения в Санкт-Петербурге вступила на путь активного развития. Это обусловлено как потребностями специалистов, так и необходимостью постоянного повышения эффективности и качества оказываемых социальных услуг.

Организационная структура деятельности учреждения социального обслуживания населения имеет немаловажное значение для успешной организации наставнической деятельности. Положительное решение поставленных перед нами задач зависит от многих факторов, в том числе от того, как системно организовано методическое сопровождение ведения наставнической деятельности. Систему методического обеспечения наставнической деятельности в учреждениях социального обслуживания населения необходимо рассматривать как целенаправленный и управляемый процесс. Система предполагает взаимодействие с другими учреждениями, с управленческими структурами, методическими службами и объединениями разных уровней.

Вместе с тем на этапе разработки системы наставничества в учреждениях социального обслуживания населения отсутствовала полная информация о проблемах, имеющихся в учреждениях при приеме на работу нового специалиста, молодого специалиста, перевода с одной должности на другую и т. д. Такая информация необходима для определения потребностей в области развития системы наставничества для решения ряда вопросов, связанных с текучестью кадров, трудоустройством специалистов и быстрым вхождением их в коллектив.

С этой целью в СПб ГБУ «Городской информационно-методический центр «Семья» (далее — ГИМЦ «Семья») организована методическая помощь учреждениям социального обслуживания населения. Функционирует городское методическое объединение руководителей и специалистов, отвечающих за повышение квалификации и организацию наставничества, проводятся курсы повышения квалификации по программе «Наставническая деятельность в учреждении социального обслуживания населения», а также проводятся методические консультации руководителей и специалистов по вопросам наставничества, подготовки программ адаптации, по формам документации по наставничеству, различным моделям осуществления наставнической деятельности и систематизации этой деятельности в учреждениях. Методистами ГИМЦ «Семья» разработаны примерные методические материалы для ответственных специалистов данного направления. Более 100 специалистов приняли участие в рамках ГМО по теме наставничества в различных мероприятиях, таких как: рабочие группы, методические семинары, постоянно действующие семинары, круглые столы. Отделом повышения квалификации ГИМЦ «Семья» организовано более 10 учебных групп.

Электронный журнал «Практика социальной работы. Открытый методический ресурс»: сетевое издание.

2020. № 3 / СПб ГБУ «Городской информационно-методический центр «Семья».

URL: <http://центрсемья.рф/>

За время совместной работы со специалистами учреждений социального обслуживания населения по организации наставничества удалось разработать не только примерные формы документации по методическому сопровождению данной деятельности, но также издать сборник методических материалов по наставничеству [6]¹.

Подготовлены и размещены в электронных папках на сайте СПб ГБУ ГИМЦ «Семья» УМК (учебно-методические комплексы) по курсу «Наставническая деятельность в учреждениях социального обслуживания населения».

Положительным моментом является тот факт, что специалисты учреждений социального обслуживания населения после обучения по программе повышения квалификации «Наставническая деятельность в организации социального обслуживания населения» организовали работу по данному направлению.

Следует отметить, что по результатам проведенной работы почти все учреждения социального обслуживания Санкт-Петербурга имеют необходимые локальные акты, документацию по организации наставнической деятельности и опыт наставничества. Эффективно работающие в данном направлении организации выдвигают на первый план задачи формирования уникальных знаний, навыков и компетенций сотрудников, развития их потенциала, формирования поведенческих моделей, соответствующих целям развития организации, повышения вовлеченности и инновационной активности персонала.

Грамотно выстроенная и правильно функционирующая система наставничества в учреждениях социального обслуживания позволила добиться следующих результатов:

- повышения профессионального уровня и навыков всех сотрудников, вовлеченных в систему наставничества, включая самого наставника;
- снижения текучести кадров за счет укрепления профессиональной мотивации и предоставления дополнительных возможностей для повышения профессионального статуса;
- снижения риска профессионального выгорания опытных сотрудников, носителей знаний, навыков и внутрикорпоративных ценностей;
- предоставления опытным сотрудникам возможностей для карьерного роста в различных направлениях;
- повышения экономической эффективности системы подготовки персонала;

¹ Система наставничества: ключевые элементы адаптации персонала. Опыт учреждений социального обслуживания населения Санкт-Петербурга: Сборник методических материалов / Под ред. Л. В. Копица. – СПб.: СПб ГБУ «Городской информационно-методический центр «Семья», 2020. – 94 с. – URL: http://www.homekid.ru/content/docs/izdaniya/metod-materialu/Сборник_Наставничество_2020_Копица_на_сайт.pdf (дата обращения 22.02.2020).

- укрепления командного духа, повышения лояльности сотрудников к системе ценностей организации;
- создания локальных актов, регламентирующих деятельность по наставничеству в целом; положений о наставничестве и приказов назначения специалистов наставниками;
- создания наставнических советов там, где имеется более 5 наставников, и т. д.

На наш взгляд, можно выделить такие особенности организации системы наставничества:

- Наставничество не направлено на развитие потенциала сотрудника, а предполагает обучение более общим, базовым, но в то же время не менее важным профессиональным навыкам. Поэтому не стоит ожидать от наставничества нереалистичных результатов, т. к. развитие потенциала — это задача других методов обучения и развития.
- Наставничество — длительный процесс, требующий организованности и системного подхода. Необходимые знания и умения не передаются одномоментно или от случая к случаю, поэтому продуктивно то наставничество, которое специально организовано и поддается контролю.
- Наставничество требует инвестиций. Даже если труд наставника дополнительно материально не стимулируется, то вложений, безусловно, потребует сам процесс организации обучения (методический учебный материал, дополнительные расходные материалы с учетом возможного брака при выполнении работы с наставляемым и т. д.).
- Процесс обучения новых сотрудников требует от наставника дополнительных усилий, помимо выполнения основной работы. Это необходимо учитывать при планировании его деятельности, разработке системы мотивации его труда и при учете затрат ресурсов.
- Незначительный охват персонала, т. к. один наставник не может одновременно обучать большое число сотрудников.

Имея определенный опыт работы по данной теме, можно сказать, что при создании системы наставничества следует помнить — это системный вид деятельности, который подчиняется тем же принципам, что и любой трудовой процесс. Наиболее эффективно он работает только в том случае, если налажена связь между проектным заданием на входе и результатом на выходе. Выполнение данного условия необходимо, так как именно анализ результатов и действия по корректировке системы позволяют ей развиваться по спирали, а не двигаться по замкнутому кольцу.

Несмотря на видимую простоту, система наставничества является многофакторным процессом. Он может оказаться недостаточно эффективным и не принести ожидаемых результатов, если при подготовке и реализации были допущены серьезные ошибки.

Наставничество, как и любой процесс, должно иметь конкретные, достижимые и измеримые цели и задачи, в противном случае оно будет нести деструктивную функцию и способствовать быстрому развитию синдрома эмоционального «выгорания» у всех участников.

Совместно со специалистами учреждений социального обслуживания населения в рамках деятельности рабочей группы по наставничеству нами были разработаны примерные документы по организации данной деятельности:

- Положение о наставничестве в учреждении социального обслуживания населения.
- Программа адаптации вновь принятых сотрудников в учреждение социального обслуживания населения.
- Форма индивидуального плана адаптации вновь принятого в учреждение сотрудника.
- Форма отчета наставника.
- Отчет о выполнении индивидуального плана адаптации вновь принятого в учреждение сотрудника.
- Методические рекомендации по введению в должность вновь принятого сотрудника в учреждение социального обслуживания населения.
- Дневник прохождения испытательного срока вновь принятого сотрудника.
- Дневник наставника.
- Дневник сотрудника.
- Общая оценка сотрудника.
- Производственная адаптация работника.
- Методические рекомендации по адаптации новых сотрудников в отделении социально-психологической помощи.
- Индивидуальный план профессиональной адаптации.
- Памятка наставника.
- Анкета сотрудника.
- Карта профессиональной адаптации психолога.
- Положение о совете по наставничеству при методическом совете.
- Индивидуальный образовательный маршрут педагога.
- Карта наставничества и т. д.

Все перечисленные документы включены в содержание методического сборника по организации наставнической деятельности и носят рекомендательный характер для работы учреждений социального обслуживания населения [6].

Наставничество осуществляется на основании соглашений, заключаемых между наставником и наставляемым. В этих документах устанавливаются права и обязанности обеих сторон.

Положение о наставничестве в трудовом коллективе включает в себя следующие вопросы:

- цели наставничества в учреждении;
- функции администрации по обеспечению успешной деятельности наставников и развитию наставничества;
- формы наставничества, применяемые в коллективе;
- порядок подбора, выдвижения и утверждения наставников, их отчетность о своей работе;
- права и обязанности наставников;
- порядок определения контингента молодежи, нуждающейся в наставничестве, закрепления молодых сотрудников за наставниками;
- формы завершения работы наставника с подопечным;
- система морального и материального поощрения наставников молодежи, пропаганды наставничества.

Как и в любой работе, наблюдаются типичные ошибки при организации наставнической деятельности в организации, например:

<i>Распространенные ошибки</i>	<i>Способы предотвращения данных ошибок</i>
Недооценка степени дискомфорта условий, в которых приходится работать подопечному наставника	Создание доверительной обстановки и внимательного отношения к подопечному
Навязывание подопечному своего мнения	Использование обратной связи в ходе анализа ситуации
Перегрузка подопечного замечаниями и рекомендациями по широкому кругу вопросов	Выделение ключевых вопросов и акцентирование внимания на них без перегрузки подопечного обилием разнородной информации

<p>Недостаточное внимание к постановке задач и последующему контролю их исполнения</p>	<p>Формулирование задач подопечному по S.M.A.R.T², то есть задачи должны быть (S) конкретные, (M) измеримые, (A) достижимые, (R) релевантные или соответствующие деятельности, (T) с четкими временными рамками. Контроль должен носить системный характер, а не проводиться в форме случайных проверок. По его итогам необходимо разбирать ситуацию с подопечным и, при необходимости, корректировать изначальные задачи в соответствии с изменяющейся обстановкой</p>
<p>Несовпадение реальности с ожиданиями, что зачастую является следствием завышенных рекламных обещаний, заявляемых при отборе кандидатов или звучащих в непосредственных беседах с новыми сотрудниками</p>	<p>В беседах с подопечными работодателю следует быть максимально честным и конкретным в описании должностных инструкций и норм требования к их исполнению</p>
<p>Сложность вхождения человека в новую организацию часто связана с тем, что новичку никто ничего не объясняет, считая, что он должен во всем разобраться сам. В результате человек тратит много усилий на освоение тех вещей, которые очевидны для «опытных» работников организации, но совсем не известны новичку. Это приводит к низкой результативности и, как следствие, снижению самооценки</p>	<p>Наставники должны в самом начале активно разъяснять подопечному элементарные вещи, связанные с выполнением обязанностей новичка, для быстрого и комфортного вхождения в коллектив и качественного исполнения задач</p>
<p>Любой коллектив встречает нового человека настороженно, задавая вопрос: «Что от него можно ожидать?» Если руководство не предпринимает усилий по преодолению психологических барьеров, то настороженность вполне может перерасти в отторжение новичка коллективом. Это побуждает его к уходу из организации</p>	<p>Руководство должно прилагать максимальные усилия по преодолению первых психологических барьеров</p>
<p>Если новый сотрудник предоставлен сам себе, его никто не знакомит с организационной культурой, ее традициями, правилами внутреннего этикета, то человек начинает доверять слухам, акцентируясь на негативе, что также может подталкивать его к увольнению</p>	<p>Знакомить с организационной культурой организации, ее традициями, правилами внутреннего этикета необходимо новичка сразу, чтобы тот не руководствовался различными слухами, акцентируя внимание на негативе. Таким образом, подопечный будет настроен на позитивный лад, дальнейшую перспективную деятельность в вашей организации.</p>

² SMART — это мнемоническая аббревиатура, используемая в менеджменте и проектном управлении для определения целей и постановки задач

Несмотря на уже достигнутые положительные результаты, есть над чем работать в перспективе. Следует продолжить обучение специалистов, ответственных за наставническую деятельность, на курсах повышения квалификации и в рамках мероприятий ГМО.

Системная работа и консолидация усилий всех заинтересованных руководителей и специалистов учреждений социального обслуживания населения позволят снизить количество типичных ошибок при организации наставнической деятельности в учреждении, а также обеспечат качественный уровень проделанной работы. Задачи по организации наставнической деятельности рассматриваются как социальные технологии и возможность повышения квалификации специалистов в непрерывной системе обучения.

Наставничеству должно быть отведено достойное место. Потребность внедрения и развития института наставничества в сфере социального обслуживания обусловлена необходимостью закрепления дополнительного принципа кадровой политики в целях более эффективного формирования кадрового состава, повышения профессионального уровня специалистов. Результативность и эффективность деятельности новых специалистов во многом зависит от способности опытных наставников интегрировать новые знания и умения в практическую деятельность. Необходимо внедрить институт наставничества в целях организации передачи своих знаний более опытными сотрудниками [11].

Методический инструментарий определяет цели наставничества: оказание помощи специалистам в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков для выполнения должностных обязанностей, адаптация в коллективе, а также воспитание дисциплинированности и профессиональной ответственности. Вследствие этого постоянно изменяются сами модели наставничества [7, 12]. Разнообразие этих моделей позволяет любой организации сформировать наиболее эффективный для себя подход, создавая тем самым инструментарий развития персонала.

Для перехода на более эффективный уровень работы учреждениям социального обслуживания населения предлагаем некоторые примерные модели наставнической деятельности:

1. «Традиционная модель наставничества»

2. «Ситуационное наставничество»

2.1. «Партнерское наставничество» (пара молодых сотрудников)

2.2. «Партнерское наставничество» (одинаковые позиции сотрудников)

3. «Групповое наставничество»

4. «Краткосрочное наставничество»

5. «Скоростное наставничество»

6. «Флэш-наставничество»

7. Модификации модели «Флэш-наставничество»

8. «Виртуальное наставничество»

9. «Саморегулируемое наставничество»

10. «Реверсивное наставничество»

11. «Командное наставничество»

1. «Традиционная модель наставничества»

Формы деятельности

Взаимодействие между более опытным специалистом и начинающим сотрудником в течение определенного периода времени (3–6–9–12 месяцев). Обычно проводится отбор наставника и его подопечного по определенным критериям: опыт, навыки, личностные характеристики и др. Как правило, между наставником и подопечным устанавливаются тесные личные отношения, которые помогают обеспечить заинтересованный индивидуальный подход к новому сотруднику, создавая комфортную обстановку для его развития. Наставник может оперативно реагировать на отклонения в ходе подготовки, поощрять достижения.

Результаты

Практика показывает, что программы развития новых сотрудников с высоким потенциалом в сочетании с такой моделью наставничества не только позволяют более полно раскрыть их способности, но и содействуют удержанию будущих работников в организации.

2. «Ситуационное наставничество»

Ситуационное наставничество может быть в двух вариантах: партнерское — в паре молодых сотрудников и партнерское — в паре сотрудников одинаковых позиций.

Формы деятельности

Подразумевает предоставление наставником необходимой помощи, когда подопечный нуждается в указаниях или рекомендациях. Роль наставника состоит в том, чтобы обеспечить незамедлительное реагирование на ту или иную ситуацию, значимую для его подопечного.

Результаты

Данная модель помогает наставнику и подопечному нивелировать трудности в налаживании взаимоотношений из-за различий статуса (по определению один занимает более высокое положение) и принадлежности к разным поколениям. Также не допустить ошибочного восприятия наставником подопечного как конкурента, если речь идет о карьерном развитии.

2.1. «Партнерское наставничество» (пара молодых сотрудников)

Формы деятельности

Взаимодействие друг с другом осуществляется парой молодых сотрудников, один из которых уже имеет небольшой опыт работы в данной организации и становится наставником, а другой только приступает к работе.

Результаты

Данная модель эффективна в плане привлечения и закрепления талантливой молодежи в сочетании с программами интеграционного обучения. Однако опыта и компетентности начинающего наставника для более глубокого развития подопечного недостаточно, поэтому необходимо программу наставничества дополнять другими формами.

2.2. «Партнерское наставничество» (одинаковые позиции сотрудников)

Формы деятельности

Взаимодействие двух сотрудников, занимающих одинаковые позиции (должности).

При этом наставником становится тот, кто имеет больший опыт, обладает знаниями или навыками в определенной предметной области, которые требуются другому сотруднику.

Результаты

Данная модель используется, если подопечный был переведен из другого подразделения организации.

3. «Групповое наставничество»

Формы деятельности

Групповое наставничество можно применять, когда в организации не имеется требуемого количества наставников. Это модель, в которой один наставник работает с группой из 2–4–6 подопечных одновременно. Непосредственное общение происходит периодически (1-2 раза в месяц).

Результаты

Недостаток личного общения может неблагоприятно сказаться на мотивации подопечных и, как следствие, ожидаемых результатах. Поэтому рекомендуется сочетать групповое наставничество с другими формами.

4. «Краткосрочное наставничество»

Формы деятельности

Наставник и подопечный встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты.

Подопечный должен приложить определенные усилия, чтобы проявить себя в период между встречами и достичь поставленных целей.

Результаты

Проблема состоит в нехватке личного общения, поэтому данная модель не подходит для новых сотрудников, нуждающихся в более тесном взаимодействии с наставником, но может быть с успехом применена, если подопечный уже имеет опыт работы и его развитие может быть переведено в область саморазвития.

5. «Скоростное наставничество»

Формы деятельности

Включает однократные встречи сотрудников с наставником более высокого уровня или специалистом по развитию персонала с целью построения конструктивных взаимоотношений с другими людьми, объединенными общими проблемами и интересами.

Результаты

Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста на основе информации, полученной из авторитетных источников, обменяться мнениями и личным опытом, а также наладить отношения наставник – подопечный («равный — равному»).

6. «Флэш-наставничество»

Формы деятельности

Данная модель является новой концепцией наставничества, суть состоит в следующем. Сотрудники, желающие выступить в роли наставников, должны участвовать в короткой, не более часа, встрече с потенциальными подопечными. *Стандартная сессия флэш-наставничества* предполагает одноразовую встречу, лично или с помощью телекоммуникационных технологий, между более опытным (наставник) и менее опытным сотрудником (подопечный), которая может продолжаться от нескольких минут до нескольких часов. В ходе встречи наставники могут поделиться своим жизненным опытом по построению карьеры и дать некоторые рекомендации.

Результаты

После указанной встречи ее участники решают, хотели бы они продолжить отношения наставничества или нет. Наставники и подопечные подбираются практически без критериев, причем последние могут запросить резюме нескольких наставников, чтобы сопоставить их качества и возможности. После первой личной встречи подопечного и наставника они могут

принять решение о прекращении отношений. Если обе стороны видят перспективу сотрудничества, они приступают к реализации программы наставничества.

7. Модификации модели «Флэш-наставничество»

(объединяет три возможные модели и разные техники)

Формы деятельности

Последовательное флэш-наставничество: подопечный работает с двумя и более наставниками, с каждым из которых он имеет серию встреч, например, еженедельно в течение месяца.

Скоростное наставничество: разновидность последовательного флэш-наставничества, когда наставники и их подопечные встречаются лишь на несколько минут, а затем, сразу же после этого, переходят к другому наставнику/подопечному и т. д.

Групповое флэш-наставничество: наставник работает в паре с небольшой группой подопечных. Эта техника может быть реализована как групповое скоростное наставничество.

Результаты

Модификации данной модели применимы на практике в различных ситуациях и по отношению к разным специалистам, по мере исследования проблем адаптации новых сотрудников или перешедших на новые должности в той же организации. Важно не затягивать с выбором модели и не спекулировать правом выбора.

8. «Виртуальное наставничество»

Формы деятельности

Использование в ходе наставнической деятельности информационно-коммуникационных технологий (ИКТ): видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, развития и оценки талантов, онлайн-сервисы социальных сетей и сообщества практиков и т. д. Виртуальное наставничество, являясь частью процесса развития персонала, может помочь построению карьеры работников, позволяет использовать больше учебных ресурсов для освоения новых знаний и навыков, обеспечивает постоянное и творческое общение. Использование социальных сетей для привлечения других специалистов и получения разнообразной информации делает программу наставничества доступной для широкого круга сотрудников.

Результаты

Модель может применяться, когда наставник и его подопечный не имеют возможности часто встречаться лично, тем не менее личное общение наставника и подопечного должно обязательно осуществляться.

Ряд организаций предлагают программные продукты для организации виртуального наставничества. Ценность таких программ для подопечных в том, что они в большей степени ориентированы на обмен знаниями, чем на поощрение и поддержку со стороны наставника.

9. «Саморегулируемое наставничество»***Формы деятельности***

Саморегулируемое наставничество подразумевает совершенно иной подход, когда ни наставники, ни их подопечные не подбираются специально, а опытные сотрудники добровольно выдвигают себя на место наставников. При этом сотрудник, нуждающийся в наставнике, может выбирать для себя того, кто, по его мнению, способен оказать оптимальную помощь и поддержку и наиболее совместим с ним.

Результаты

Очевидным преимуществом данной модели является то, что в список наставников попадают только те, кто действительно имеет желание принять на себя эту непростую и ответственную роль.

Внедрение наставничества в организациях зачастую сопряжено с некоторыми сложностями: сотрудники не проявляют заинтересованности в участии в программах наставничества, возникают проблемы с отбором наставников и подопечных.

Саморегулируемое наставничество может с успехом применяться как один из инструментов саморазвития сотрудников. Инициатива и ответственность — это признаки того, что наставник готов добровольно прикладывать усилия к развитию подопечного, который, в свою очередь, стимулирует наставника к саморазвитию.

10. «Реверсивное наставничество»***Формы деятельности***

Подобно традиционному наставничеству, эта модель предполагает взаимодействие между двумя сотрудниками. При этом опытный, высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту или позиции, становится подопечным младшего по этим параметрам сотрудника, который, в свою очередь, считается его наставником по вопросам новых тенденций, технологий и т. д. Создание механизмов и системы развития наставничества

требует вовлечения персонала на всех уровнях организации, независимо от возраста и положения. Однако нередко старшие сотрудники испытывают трудности, когда им приходится осваивать новые технологии и приемы работы, помочь в этом может модель реверсивного наставничества.

Результаты

Для многих организаций такая модель наставничества помогает решить проблему недостаточной компетентности сотрудников старших возрастов в области информационных технологий и интернет-коммуникаций, повысить их мотивацию и нейтрализовать опасения по поводу своего будущего в организации, наладить взаимопонимание и дружеские отношения между разными поколениями.

11. «Командное наставничество»

Формы деятельности

Командное наставничество помогает в короткие сроки осуществить подготовку ближайших преемников руководителей. Два или более наставников работают вместе или по отдельности с одним или с группой подопечных, чтобы помочь им достичь определенных целей развития, охватывая существенные практические аспекты управленческой деятельности.

Результаты

Пожалуй, это самая сложная для реализации модель наставничества, но ее применение в решении задач подготовки будущих руководителей способно обеспечить лучшие результаты, нежели при какой-либо другой модели.

Командное наставничество может быть полезным в ситуации, когда организация активно развивается, например, открываются новые отделения, или существует реальная возможность увольнения руководителей или специалистов, а кадровый резерв в организации отсутствует.

В итоге проведенной работы в данном направлении имеет смысл отметить, что создание [системы наставничества](#) является сложным, но необходимым решением для любой организации, так как эффективная система развития персонала нуждается в инструментах, обеспечивающих интегрированный и индивидуально ориентированный подход к формированию ее кадрового потенциала. Наставники способствуют преодолению разрыва между «теорией и практикой», дополняя знания, полученные подопечным в ходе формального обучения, практическим опытом. Наставничество помогает талантливым и амбициозным сотрудникам планировать свою карьеру, развивать соответствующие навыки и компетенции, становясь более самостоятельными, ответственными и целеустремленными.

В целом процедура адаптации персонала посредством наставничества призвана облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Известно, что на практике большинство людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Нельзя не обратить внимание на такой факт. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно: отсутствием информации о порядке работы и месте расположения вспомогательных кабинетов, игнорированием со стороны коллег, характерными корпоративными особенностями и традициями организации и т. д.

Резюмируя, хочется отметить необходимость специальной процедуры введения нового сотрудника в организацию, так как это может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Наставничество содействует транслированию ценностей через тесные отношения между наставником и подопечным сотрудником, помогая обоим внести необходимые изменения в индивидуальный стиль работы и поведения. Неудивительно, что наставничество стало рассматриваться как ключевая кадровая стратегия в управлении многими организациями.

Уважаемые коллеги, данная статья призвана помочь специалистам и руководителям организаций социального обслуживания населения обратить внимание на типичные ошибки в организации наставничества и предлагает применить в работе новые модели.

Литература

1. Виненко В. Г. Последипломное образование педагога (Содержание образования в системе повышения квалификации работников образования) // Педагогика. – 1999. – № 3. – С. 73–79.

2. Воланен М. В. Профессиональная адаптация молодежи // Психология личности и образ жизни. – М.: Наука, 1987. – С. 117–120.

3. Волина В. Методы адаптации персонала // Управление персоналом. – 1998. – № 13.

4. Письмо Комитета по социальной политике Санкт-Петербурга № 020-085-186/17-0-16 от 04.05.2017 / <http://csridiprim.ru/wp-content/uploads/2016/04/Polozhenie-o-nastavnichestve.pdf/>

5. Распоряжение Правительства Санкт-Петербурга от 10.04.2013 № 25-рп «О Плана мероприятий («дорожной карте») «Повышение эффективности и качества услуг в сфере социального обслуживания населения в Санкт-Петербурге на 2013-2018 годы» / http://rspb.ru/media/uploads/userfiles/2018/09/24/Распоряжение_25-рп.pdf/

Электронный журнал «Практика социальной работы. Открытый методический ресурс»: сетевое издание.

2020. № 3 / СПб ГБУ «Городской информационно-методический центр «Семья».

URL: <http://центрсемья.рф/>

6. Система наставничества: ключевые элементы адаптации персонала. Опыт учреждений социального обслуживания населения Санкт-Петербурга : Сборник методических материалов / Под ред. Л. В. Копица. – СПб.: СПб ГБУ «Городской информационно-методический центр «Семья», 2020. – 94 с.
7. Селиверстова М. В., Беляева Д. А. Сравнительный анализ моделей наставничества в современных условиях //Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – № 2-3. – 2019. – с. 110-116 – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37373292>, дата обращения 27.06.2020.
8. Указ Президента РФ от 02.03.2018 № 94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество».
9. Черникова Е. А. Наставничество как средство сопровождения профессионально-личностного становления специалиста социальной службы : Автореферат диссертации. – Волгоград, 2013. – 199 с. // Научная библиотека диссертаций и авторефератов disserCat [Электронный ресурс]. URL: <http://www.dissercat.com/content/nastavnichestvo-kak-sredstvo-soprovozhdeniya-professionalno-lichnostnogo-stanovleniya-spetsi#ixzz5SsG8jvTf>
10. Чернышева Ж. В. Интеграция молодых педагогов в профессию: основные понятия, этапы, показатели // Всероссийская научно-методическая конференция «Современная система образования: опыт и перспективы» июль-сентябрь 2015 года. [Электронный ресурс]. URL: http://www.konf-zal.ru/attachments/article/187/chernysheva_peterburg.pdf
11. Шанарова Ю. А. Внедрение института наставничества на государственной гражданской службе // Молодой ученый. — 2016. — № 24. — С. 371–375. — URL <https://moluch.ru/archive/128/35462/> (дата обращения: 05.02.2020).
12. Эсаулова И. А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний //Сетевое издание «Стратегии бизнеса» – электронный научно-экономический журнал www.strategybusiness.ru. – № 6 (38) – 2017 – URL: <https://www.strategybusiness.ru/jour/article/view/329>, дата обращения 22.02.2020.