

УНИВЕРСИТЕТ КАРЬЕРЫ И БИЗНЕСА

**ИГОРЬ ВАГИН**

A man in a dark suit, white shirt, and patterned tie is shown in profile, speaking and gesturing with his hands. The background is dark and out of focus, suggesting a stage or conference setting.

**УРОКИ  
НАСТАВНИЧЕСТВА**

**ИГОРЬ ВАГИН**

**КАК БЫСТРО  
И ЭФФЕКТИВНО  
ОБУЧАТЬ  
СОТРУДНИКОВ**

# **Игорь Олегович Вагин**

## **Уроки наставничества.**

### **Как быстро и эффективно обучать сотрудников**

*Текст предоставлен правообладателем*  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=25985188](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=25985188)

#### **Аннотация**

«Вся наша жизнь – сплошное наставничество. Не верите? Судите сами! В детстве нас наставляли родители: как правильно ходить, как говорить, как держать ложку и вилку... Потом за дело взялись педагоги: учили нас читать, писать, решать математические задачи. В институте наставляли преподаватели: как проводить хирургические операции (я, например, по образованию, врач), или как строить здания, или как разрабатывать проекты и т. п. Нам самим в течение жизни приходится наставлять и своих детей (опять же, как ходить, говорить и так далее), и своих подчиненных (как отвечать на телефонные звонки, как вести переговоры, как работать за компьютером). От наставничества никуда не деться, тем более в наше стремительное время, когда каждому постоянно приходится обучаться новым навыкам и компетенциям. Вопрос стоит иначе: насколько мы сами компетентны как наставники?»

Насколько быстро мы способны научить другого тому, что умеем сами? Будущее за теми компаниями и теми руководителями, которые умеют эффективно и качественно готовить необходимых специалистов...»

# Содержание

Часть I	5
Глава 1	5
Глава 2	12
Глава 3	15
Конец ознакомительного фрагмента.	20

# Игорь Вагин

## Уроки наставничества. Как быстро и эффективно обучать сотрудников

### Часть I

### Что такое наставничество?

#### Глава 1

#### Что такое наставничество

*Верблюд выносливее человека; слон крупнее; лев превосходит его в храбрости; корова может съесть больше, чем он; птицы приносят более многочисленное потомство. Человек был создан для того, чтобы учиться.*

*Аль-Газали*

Вся наша жизнь – сплошное наставничество. Не верите? Судите сами! В детстве нас наставляли родители: как правильно ходить, как говорить, как держать ложку и вилку...

Потом за дело взялись педагоги: учили нас читать, писать, решать математические задачи. В институте наставляли преподаватели: как проводить хирургические операции (я, например, по образованию, врач), или как строить здания, или как разрабатывать проекты и т. п. Нам самим в течение жизни приходится наставлять и своих детей (опять же, как ходить, говорить и так далее), и своих подчиненных (как отвечать на телефонные звонки, как вести переговоры, как работать за компьютером). От наставничества никуда не деться, тем более в наше стремительное время, когда каждому постоянно приходится обучаться новым навыкам и компетенциям. Вопрос стоит иначе: насколько мы сами компетентны как наставники? Насколько быстро мы способны научить другого тому, что умеем сами? Будущее за теми компаниями и теми руководителями, которые умеют эффективно и качественно готовить необходимых специалистов.

В жизни все повторяется. Теперь мы вернулись к методам, от которых легкомысленно отказались двадцать лет назад. Ведь при советской власти наставничество было распространено достаточно широко. Однако после перестройки о подобной практике позабыли. И еще десять лет назад любой авторитетный руководитель пришел бы в недоумение: зачем его фирме какое-то там наставничество, о котором со времен СССР никто и не вспоминает?

Но на деле наставничество – необходимый элемент в работе компании. Оно обладает мощным потенциалом повы-

шения профессионализма работников и очень важно для подготовки кадрового резерва. Сегодня фактически любой сотрудник может внезапно уйти на другую фирму: кому-то зарплата кажется низкой, кто-то достиг «карьерного потолка» и хочет двигаться вперед, кому-то не по вкусу корпоративная культура или руководство компании и т. п. В такой ситуации обучение кадрового резерва выходит на первый план. Но где взять ресурсы для подобной подготовки? Поможет наставничество!

Зачем нужно наставничество?

- познакомить сотрудника с культурой организации;
- ввести сотрудника в курс дела (показать методику работы) организации;
- познакомить новичка с другими сотрудниками;
- показать сотруднику, в чем заключаются его функции и обязанности;
- показать сотруднику, какими профессиональными навыками он должен овладеть;
- подготовить кадровый резерв.

Но, позвольте, скажете вы, разве нет сегодня других, более современных методов обучения персонала? Как насчет коучинга, тренингов, семинаров, лекций и т. п.? Зачем нам старомодное наставничество?

Не забывайте: наставник – это всегда профессионал в конкретной области, мастер своего дела. При этом его стажер может вообще не владеть необходимыми для работы навы-

ками, и все придется показывать с нуля. В этом – еще одно преимущество наставничества. Кроме того:

- обучение проходит индивидуально, один на один с наставником;

- у стажера перед глазами – эталон, образец того, как работает мастер;

- у наставника всегда есть возможность дать стажеру обратную связь, сразу же скорректировать его действия.

*Сам я впервые узнал, что такое наставничество... в 13 лет. Капитаном-наставником был мой дед, который брал меня к себе на судно. Я наблюдал, как он обучал молодого капитана. Они вместе стояли на капитанском мостике: капитан-стажер отдавал команды рулевому, во время выхода судна из бухты. Это очень непростое действие в капитанской работе. Дед стоял рядом, делая вид, что совершенно за ним не наблюдает, но при этом умудрялся отслеживать каждое движение стажера. Он почти ничего не говорил, пока молодой капитан руководил судном. И лишь потом, закрыв дверь капитанской каюты, устроил стажеру полный разбор полетов. Надо сказать, дед мой был человеком достаточно суровым и выражался грубовато – хотя и по делу. Но в конце постарался поддержать капитана-новичка: – Да ты не переживай! Я когда молодым был, куда больше твоего ошибался! Ты же все-таки с задачей справился, судно в море вывел!*

*Тот случай я запомнил на всю жизнь.*

В отличие от наставника, коучер – специалист в сфере обучения, но не мастер в той конкретной области, в которой работает стажер. Коучер не способен стать эталоном или дать эффективную обратную связь, когда речь идет о чисто технических навыках. Ведь нередко он сам ими не владеет (либо владеет непрофессионально).

Бизнес-тренер иногда бывает мастером в рассматриваемой области (а иногда – и нет). Но ему привычнее работать с аудиторией, у которой уже имеется определенный уровень подготовки, владения навыками и компетенциями. К тому же, на тренинги приходят большие группы людей, дать персональную обратную связь каждому сложно, да и не каждого получится «наблюдать в бою». Сам тренер также не всегда способен служить эталоном или показать, как выглядит данный навык или компетенция «в идеале».

Учитывая все вышесказанное, попробуем ответить на следующие вопросы:

**Зачем нужно наставничество?** Чтобы повысить профессионализм сотрудников или адаптировать новичков к работе в компании.

**Кому нужно наставничество?** В первую очередь, новичкам. Но далеко не всем! Какой смысл обучать сотрудника, который явно звезд с неба не хватает? Наставник должен работать с перспективными новичками – будущими олим-

пийцами!

**Что включает в себя наставничество?** Знакомство с корпоративной культурой, предоставление информации о компании и о том, как организованы ее бизнес-процессы. Наставник делится своими знаниями, умениями, компетенциями, навыками (связанными с конкретной должностью или процедурами).

**Как проводится наставничество?** Существуют определенные технологии и инструменты наставничества. Дело наставника: продумать, какие именно из них использовать, какую систему оценки успехов стажера применять и т. п. Дело начальства: решить, как лучше мотивировать наставников в компании.

Нельзя говорить о наставнике, не обсудив предварительно те качества, которыми должен обладать хороший наставник. Итак, какие требования можно предъявить консультанту (то есть специалисту) по наставничеству? Вот лишь самые необходимые:

- профессионализм, хорошее владение определенными навыками (которым он собирается обучать стажеров);
- желание преподавать, высокий уровень мотивации;
- владение навыками коммуникации;
- владение навыками преподавания, умение хорошо объяснять материал;
- обладание жизненным опытом, превышающим опыт

стажера, которого данный специалист консультирует;

- наличие харизмы, авторитета;
- умение мотивировать людей;
- умение балансировать между диктатом и демократией;
- способность относиться к стажеру как к зрелой личности, самостоятельно решающей свои проблемы;
- терпимость к точкам зрения, отличным от мнения наставника и желание выслушать и понять другого человека, воздерживаясь от преждевременных советов и оценок;
- искренняя заинтересованность в успехах и росте стажера.

Упомянем здесь и **типичные ошибки** иных наставников. Они:

- не ставят четкой цели перед началом обучения стажера;
- чрезмерно загружают информацией;
- не дают обратной связи, после того как стажер выполнит задание;
- не тренируют стажера в «упрощенных» ситуациях;
- забывают, что нужно несколько раз повторить упражнение;
- не имеют четкой системы оценки того, насколько успешно сформировался навык.

# Глава 2

## Мифы о наставничестве

*Только истина знает, что является истинным.  
Наджмуддин Кубра*

Как это часто бывает, о феномене наставничества бытует немало мифов, приносящих лишь вред. Из-за неверных представлений о наставничестве, многие руководители быстро в нем разочаровываются – и упускают возможность значительно улучшить работу своей фирмы. Поэтому очень важно не идти на поводу у стереотипов. Какие же мифы имеются в виду?

### **Миф 1: Наставничество – это просто.**

Нередко компании решают вплотную заняться наставничеством, предпринимают конкретные меры, а потом...все сворачивают. В жизни удастся далеко не так легко, как в теории. Наставничеству надо обучать. Хотите заняться им серьезно? Придется открывать специальное направление, подобно кадровой или финансовой службе. А для этого необходимо решить массу вопросов. Один из основных: как вы собираетесь мотивировать своих наставников? Понадобятся специальные мотивационные мероприятия.

## **Миф 2: Наставничество решит все проблемы компании.**

Да, оно принесет немало пользы. Но если персонал не мотивирован на обучение, не лоялен к компании и своему руководству (то есть, люди только и ждут возможности перебраться туда, где больше платят), да и бизнес-процессы организованы кое-как – ничего у вас не получится. Без хорошей организации бизнеса фирму не спасут даже самые лучшие наставники.

## **Миф 3: При правильно организованном и удачно ведущемся наставничестве сотрудники станут квалифицированными специалистами.**

Конечно, наставничество во многом поможет. Но как повысить квалификацию без профильных тренингов? Да и самим сотрудникам придется вкладывать силу и энергию в самообразование. Наставничество – не панацея, а лишь часть комплекса образовательных мер.

## **Миф 4: Любой подготовленный сотрудник с радостью станет наставником.**

Увы, нет. Хорошим сотрудникам порой элементарно не хватает времени. Другая проблема – в отсутствии мотивации. Наставничество отнимает время, силу и энергию, и потому очень важна политика, проводимая компанией в отношении своих наставников.

Есть ли у них четкий регламент действий, круг компетенций и полномочий? Следует использовать как монетарные (оплата часов или дней работы, процент от заработанных стажером вознаграждений и т. п.), так и немонетарные (публичное признание, поздравления, доска почета, конкурсы и рейтинги типа «наставник года», повышение статуса и престижа) методы мотивации. Однако в некоторых случаях привычные методы не срабатывают, и компании приходится изобретать новые, неординарные формы мотивации своих наставников.

**Миф 5: Все сотрудники хотят повышать свою квалификацию, становиться стажерами наставников.**

Ан нет! Такое желание есть далеко не у каждого.

Проще говоря, следует помнить: наставничество не станет «волшебной таблеткой», которая с ходу решит все проблемы с обучением персонала компании. Технологически система наставничества достаточно сложна. И прежде всего надо суметь подготовить к работе самих наставников. Данной теме и посвящена эта книга.

# Глава 3

## Каким должен быть наставник?

*Люди полагают, что шейх должен показывать чудеса и демонстрировать свою просветленность. Между тем от учителя требуется лишь обладать всем тем, в чем нуждается ученик.*

*Ибн Араби*

Для наставника все начинается с цели! Он должен четко представлять, какими именно навыками, знаниями и компетенциями будет (в идеале) обладать его стажер по окончании курса. При этом основную цель следует в уме делить на определенные этапы, равные отрезки, чтобы обучаемый прошел весь путь постепенно.

*Представим, что вы тренируете стажера в умении продавать продукт. Процесс продажи в этом случае стоит разбить на несколько этапов. Ведь невозможно абстрактно «научить продавать». Нужно отработать следующие шаги:*

- 1. Вход в контакт;*
- 2. Анализ интересов клиента;*
- 3. Презентация продукта;*
- 4. Нейтрализация возражений;*
- 5. Переговоры о цене;*

## *6. Завершение продажи.*

*Каждый этап требует от наставника отдельной работы, иначе ничего не получится!*

Цель наставника должна быть конкретной, то есть:

- специфичной: какие именно навыки нужно отработать (связанные с продажами? Или с публичным выступлением? Или с переговорами?);

- измеримой: по каким критериям будут оцениваться успехи стажера (Уровень продаж? Успешность переговоров? Качество выступлений?);

- разделенной на этапы: как известно, слона можно съесть только по кусочкам...

Наставничество начинается с предоставления стажеру информации, необходимой для работы. Когда в компанию приходит новый сотрудник, следует познакомить его с условиями работы и людьми, с которыми ему предстоит взаимодействовать. Нужно объяснить ему круг его должностных обязанностей, а также правила поведения в компании и на рабочем месте. Сотрудник-стажер должен четко знать, к кому следует обращаться, если что-то неясно, требуется поддержка или решение каких-либо вопросов.

*Когда я пришел работать в Минздрав, два моих непосредственных начальника по очереди провели меня по всем отде-*

лам, с которыми мне предстояло контактировать. Представили меня всем, рассказали, кто есть, кто и по каким вопросам куда обращаться. Так я перезнакомился со всеми будущими коллегами и «нужными» людьми.

Позднее, уже в другом министерстве, я такого блока информации, увы, не получил. А потому мне пришлось потратить куда больше времени, чтобы разобраться, что и как там работает.

Кстати, позднее мне там же дали серьезное задание: подготовить отчет о деятельности нескольких институтов, работавших в рамках госпрограммы. Я обратился к приятелю (который некогда и пригласил меня на работу в министерство). Тот залез в свой компьютер, нашел готовые варианты подобных отчетов, и разъяснил мне, какие должны быть в них показатели и критерии. Закончив работу, я показал ее другу: тот подкорректировал отчет и помог его дополнить. В итоге руководство осталось довольно! Вот вам и пример наставничества на рабочем месте.

Следующий важный момент – мотивация. Наставник должен настроить стажера на эффективное обучение, пробудить в нем желание учиться. То есть, необходимо объяснить, каким будет его вознаграждение за все «мучения»: например, он сможет эффективнее взаимодействовать с клиентами, станет интереснее и качественнее выступать, получать меньше стрессов на работе и т. п.

Хороший наставник мастерски умеет воодушевлять обучаемого. Ведь у стажера далеко не всегда все получается. Поэтому необходимо напоминать о его прошлых удачах («ресурсных состояниях»), фиксировать успехи в выполнении тех или иных элементов, оказывать чисто человеческую эмоциональную поддержку. Словом, убедить стажера: обучение несложно, рано или поздно он сумеет овладеть нужным навыком или компетенцией, требуется лишь немного времени и практики. Здесь помогут «экскурсии в прошлое»: мол, когда-то ты ни ходить, ни говорить, ни читать, ни ездить на велосипеде не умел. Но ведь освоил, научился! И этот навык освоишь!

Не последний вопрос – в умении предоставлять обратную связь. В чем проблема многих наставников? Пару раз продемонстрировав эффективный образ действий, они считают, что стажеру навык понятен. Ан нет! Это наставнику все и без того ясно. Но далеко не все обучаемые умеют схватывать на лету. По собственному опыту работы с разными компаниями знаю, что обычно при наставничестве в переговорах или продажах принято лишь один раз приводить стажера на переговоры, а со второго-третьего раза ему полагается уже самому выступить переговорщиком или продавцом-консультантом. Но для многих этого мало! Практика показывает, что полностью откорректировать навык получается лишь с третьей-четвертой попытки. Даже относительно простое действие надо повторить три-четыре раза, иначе в голове

оно не «уложится». Да, у иных уникамов все и с первого раза получается, но таких меньшинство. А если навык достаточно сложен (например, при продажах комплексных услуг или продуктов), наставнику придется провести для стажера несколько показательных встреч подряд. Для качественной отработки навыков делегирования, презентации и т. п. примера наставника мало, нужны групповые занятия, чьи участники дополняют работу друг друга. В этом, кстати, состоит заметное преимущество групповых тренингов перед индивидуальным наставничеством: участники сравнивают себя с другими, с их позитивным и негативным опытом, получают от окружающих дополнительную информацию и испытывают чувство единства (мол, не у меня одного такие проблемы, другие как-то их решают и я решу!).

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.