

КАК ОЦЕНИТЬ РАБОТУ НАСТАВНИКА?

бесплатная статья

Елена Кириллова

<http://ocenka360.ru>

Вы можете бесплатно распространять эту статью, раздавать её с вашего сайта, но её ***нельзя*** продавать или вносить изменения.

Наставники это высокопрофессиональные сотрудники в своей области, обладающие способностью передавать информацию другим людям. Как правило, наставники вырастают внутри организации, и их также необходимо обучать, развивать у них специфические компетенции наставника, а также мотивировать. Для реализации этих задач необходимо построить систему оценки наставника.

Построение системы оценки наставников

Описание обязанностей наставника

Первым делом необходимо определить обязанности наставника.

Как правило, в процессе адаптации новичка участвует непосредственный руководитель, служба персонала и наставник. Зоны ответственности должны быть четко определены и прописаны в положении об адаптации или положении о наставничестве.

В дополнение к положению можно использовать памятку наставника— документ, в котором, в отличие от положения, обязанности описаны не в общих формулировках, а подробно: что конкретно и в какой период времени должен делать наставник, какую информацию предоставлять сотруднику, какие проводить мероприятия.

Например, если в положении написано:

«Наставник оказывает новому сотруднику всестороннюю помощь и поддержку в осуществлении текущей повседневной деятельности: помогает заводить новые контакты и строить взаимоотношения, консультирует в профессиональной области».

То в памятке изложено более конкретно:

«В первый рабочий день: Познакомить нового сотрудника с коллегами.

Ознакомить с должностной инструкцией. Показать столовую и вместе сходить на обед.

Познакомить с корпоративным порталом и со следующими документами:

- *телефонный справочник*
- *сотрудника, справочник нового сотрудника.*
- *ознакомить с задачами и функциями данного отдела/подразделения».*

Практическая польза комплекта этих двух документов в том, что в положении необходимо многое описать: ответственности разных отделов по отношению к новому сотруднику, процедуру оценки и мотивацию наставника, а если еще детально описывать обязанности наставника, то положение может получиться перегруженным. Детальное же описание обязанностей просто необходимо, потому что наставник четко должен представлять, что от него требуется, по каким критериям он будет оценен и за что получит вознаграждение, и это как раз можно реализовать в памятке наставника.

Обязанности наставника описаны, но как определить эффективно ли он работал? Что ему необходимо улучшить в своей работе? И самое главное, как объективно оценить работу наставника и привязать результаты оценки к размеру вознаграждения?

Оценка работы наставника



Довольно распространенный критерий оценки эффективности работы наставника — это успешность прохождения испытательного срока нового сотрудника. Его обязательно нужно иметь в виду, но такой подход не оставляет возможности оценивать наставника по его заслугам, ведь успешность прохождения испытательного срока — это также заслуга самого работника.

Для того чтобы оценить наставника, нужно проконтролировать — действительно ли он выполнял все свои обязанности качественно и в срок. Критерием оценки в этом случае будет выполнение обязанностей, перечисленных в памятке наставника в должном объеме и в срок.

Методом оценки наставника мы выбрали анкетирование сотрудника и руководителя, которое проводится по окончании испытательного срока.

Как составлять вопросы анкеты?

Все требования к наставнику, обязанности, сроки выполнения, описанные в памятке наставника, закладываются в вопросы анкеты. Чтобы исключить субъективизм оценки, вопросы анкеты должны быть составлены таким образом, чтобы они описывали факты, поведение наставника, которое можно наблюдать в действительности и которое можно измерить. То есть в формулировках вопросов не должно быть описания мыслительных процессов (думает, размышляет), чувств и отношений (относится доброжелательно, проявляет заботу и т.д.)

Рассмотрим на примере:

требование к наставнику — «проводить встречу с новым сотрудником каждый день в течение 30 минут» переформулируем в вопрос: «Как Вы можете охарактеризовать периодичность общения с наставником?»

Для вопроса формируем варианты ответов:

- определяем высокоэффективное поведение;
- допустимое поведение;
- допустимое поведение но, малоэффективное;
- неприемлемое поведение;
- отсутствие поведения.

Варианты ответов — это шкала, по которой мы будем оценивать эффективность работы наставника, для этого каждому варианту назначаем балл.

Типы поведения	Варианты ответов	Баллы
Высокоэффективное поведение	Каждый день	5
Допустимое поведение	2 - 3 раза в неделю	4
Допустимое поведение, но малоэффективное	Один раз в неделю	3
Неприемлемое поведение	2 - 3 раза в месяц	2
Отсутствие поведения	Вообще не встречались	1

Сотрудник и руководитель заполняют анкеты, выбирая подходящий вариант ответа.

Обработывая анкету, мы каждому варианту присваиваем балл согласно шкале, созданной к каждому вопросу.

Дальше подсчитываем среднее значение (сумму всех оценок делим на их количество). По полученной итоговой оценке мы будем определять мотивацию наставника согласно шкале мотивации.

Балл*	Размер вознаграждения (руб.)
5	2 000
4,0 — 4,9	1 800
3,0 — 3,9	500
2,0 — 2,9	100
1,0 — 1,9	0

* шаг может быть любой: 0,5 балла, 1 балл и т.д.

В инструкции по заполнению анкеты, для того чтобы снизить вероятность получения завышенных

оценок акцент лучше сделать не на оценке работы наставника, а на просьбе поделиться опытом вхождения в компанию с целью улучшения процесса адаптации. Как

Автор © Елена Кириллова. <http://ocenka360.ru> Вы можете бесплатно распространять эту статью, раздавать её с вашего сайта, но её *нельзя* продавать или вносить изменения.

правило, после прохождения испытательного срока сотрудники очень лояльны к компании и готовы работать на улучшение деятельности в ней, а значит, и откровенно делиться как положительными, так и отрицательными моментами, а свежее видение поможет выявить возможные проблемные места.

Пример анкеты, которую заполняет сотрудник

Уважаемый сотрудник!

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить в нашей компании адаптацию новых сотрудников. На период испытательного срока Вам был назначен наставник.

Ответьте на вопросы, как строилось Ваше взаимодействие с наставником.

1. Как можете охарактеризовать периодичность общения с наставником (отметьте подходящий вариант или напишите свой)?

- Каждый день.
- 2 — 3 раза в неделю.
- Один раз в неделю.
- 2 — 3 раза в месяц.
- Вообще не встречались.

2. Какое время в среднем в неделю у Вас уходило на общение с наставником?

- 3,5 — 2,5 часа в неделю.
- 2,5 — 2 часа в неделю.
- 1,5 часа в неделю.
- 1 час в неделю.
- 0 минут в неделю.

3. С кем из сотрудников Вас познакомил наставник в первый рабочий день?

- Познакомил с сотрудниками Вашего подразделения и с сотрудниками других подразделений (общение с которыми происходит постоянно по роду деятельности).
- Познакомил со всеми сотрудниками Вашего подразделения.
- Познакомил только с некоторыми сотрудниками подразделения.
- Познакомил практически со всеми, но не в первый рабочий день.
- Ни с кем не знакомил.

4. Как строилось Ваше общение с наставником (оцените в процентном соотношении, когда Вы были инициатором общения и когда он)?

ВЫ НАСТАВНИК

- 20% — 80%
- 30% — 70%
- 60% — 40%
- 70% — 30%
- 80% — 20%

5. Всегда ли наставник мог дать ответы на Ваши вопросы?

- Да, всегда.
- Да, практически всегда.

Автор © Елена Кириллова. <http://ocenka360.ru> Вы можете бесплатно распространять эту статью, раздавать её с вашего сайта, но её *нельзя* продавать или вносить изменения.

- Да, часто.
- Да, но редко.
- Нет.

6. Давал ли Вам наставник обратную связь по результатам работы, говорил о том, что Вы делаете правильно, неправильно, что можно улучшить?

- Да, каждый раз после окончания задания.
- Да, раз в неделю, вне зависимости от окончания задания подводил итог.
- Да, раз в месяц.
- Да, но реже чем раз в месяц.
- Нет.

Пример анкеты, которую заполняет руководитель

Уважаемый руководитель!

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить процесс адаптации и наставничества новых сотрудников в нашей компании. К Вашему новому сотруднику был прикреплен наставник на период испытательного срока.

Ответьте, пожалуйста, как строилось взаимодействие наставника с новым сотрудником.

1. Наставник охотно берется обучать нового работника.

- Да, всегда.
- Да, практически всегда.
- Да, часто.
- Да, но редко.
- Нет.

2. Производительность сотрудника в период совмещения основной функции с функциями наставничества не страдает за счет правильного планирования рабочего времени.

- Да, всегда.
- Да, практически всегда.
- Да, часто.
- Да, но редко.
- Нет.

3. Наставник регулярно сообщает об успехах нового сотрудника.

- Да, всегда.
- Да, практически всегда.
- Да, часто.
- Да, но редко.
- Нет.

4. Ежемесячный отчет по итогам работы нового сотрудника наставник предоставлял в срок.

- Да, всегда.
- Да, практически всегда.

Автор © Елена Кириллова. <http://ocenka360.ru> Вы можете бесплатно распространять эту статью, раздавать её с вашего сайта, но её *нельзя* продавать или вносить изменения.

- Да, часто.
- Да, но редко.
- Нет.

5. Наставник спланировал план обучения для нового сотрудника на период испытательного срока.

- Да, всегда.
- Да, практически всегда.
- Да, часто.
- Да, но редко.
- Нет.

Для того чтобы получить информацию не только количественную, но и качественную, в анкете можно использовать открытые вопросы. Полученная по ним информация структурируется и доносится до наставника в режиме рекомендаций.

Примеры открытых вопросов.

1. Как Вы считаете, какой информацией должен был поделиться с Вами наставник, для того чтобы облегчить Ваше вхождение в должность?
2. Ваши предложения по работе наставника.

Также Вы можете ставить задачу получения более развернутой обратной связи о работе наставника. В этом случае мы рекомендуем дополнительно проводить устное интервью с новым сотрудником с использованием вопросов анкеты, а также открытых вопросов.