

**ПЕРВИЧНАЯ ПРОФСОЮЗНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
В ОАО «ГОРЬКОВСКИЙ АВТОМОБИЛЬНЫЙ ЗАВОД»**



ПРОФСОЮЗНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
ДЛЯ ПРОФСОЮЗНОГО АКТИВА**



**НИЖНИЙ НОВГОРОД
2023**

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО председателя ППО в ОАО «ГАЗ»



Владимир Владимирович Путин 27 июня 2022 года своим указом объявил 2023 год – Годом педагога и наставника.

Инициативу Президента поддержали наш отраслевой Профсоюз наша профсоюзная организация.

На Горьковском автозаводе институт наставничества имеет славную историю своего развития. 27 октября 1966 года в газете «Советская Россия» было опубликовано письмо ударников труда ГАЗа. «Ни одного отстающего рядом», - так определили цель зарождающегося движения И.Пермяков, А.Косицын, Н.Кудакова, А.Стромков и др.



25 марта 1973 года в газете «Автозаводец» было опубликовано письмо фрезеровщика Производства мостов грузовых автомобилей И.Н.Яшина о необходимости создания на заводе Совета наставников. И Совет из 15 человек был создан. утверждено положение о наставничестве. За время его существования было избрано более 40 советов наставников в подразделениях. а наставниками молодежи были более 500 передовых высококвалифицированных работников. Работала «Школа наставника». «Школа молодого рабочего». был учрежден конкурс «Лучший наставник молодежи». был создан совет молодежи завода и принята программа «О реализации молодежной политики в ОАО «ГАЗ». Много сделала для совета наставников Маквина Зоя Николаевна. Ее имя хорошо известно на Горьковском автозаводе.

Профсоюзы никогда не находились в стороне от наставничества, понимая, как важны для производства квалифицированные кадры, а для общественной работы – активные и инициативные люди. У истоков заводского наставничества стояли наши профсоюзные лидеры – Юрий Алексеевич Лапшин, Сергей Юрьевич Смирнов, Владимир Николаевич Свешников.

И сегодня мы ставим перед собой задачи сохранения профсоюзной истории и традиций, укрепления профсоюзных рядов и повышение статусности нашей первички и профдвижения в целом.

А для этого нам нужно развивать профсоюзное наставничество, искать и готовить лидеров, передавать свой опыт, прививать чувство рабочей чести и гордости за свой завод и за свою профсоюзную организацию.

С уважением,
Сергей Викторович
Солодов

УИЛЬЯМ УОРД: «ПОСРЕДСТВЕННЫЙ УЧИТЕЛЬ ИЗЛАГАЕТ.
ХОРОШИЙ УЧИТЕЛЬ ОБЪЯСНЯЕТ. ВЫДАЮЩИЙСЯ
УЧИТЕЛЬ ПОКАЗЫВАЕТ. ВЕЛИКИЙ УЧИТЕЛЬ
ВДОХНОВЛЯЕТ».



НАСТАВНИК: Кто это? Зачем он нужен?

С доисторических времен в жизни каждого общества практиковалось наставничество. Старшие соплеменники учили младших обращаться с копьем, с топором. Показывали, как устроить ловушку для мамонтов и как потом приготовить мясо на костре. С тех пор, конечно, многое изменилось. Мамонты вымерли, а наставничество осталось.

Большое внимание наставничеству при подготовке квалифицированных кадров уделялось в советское время, а наставники поощрялись: в 1934 году был учрежден знак «Наставник молодежи», а в 1981 году появилось почетное звание «Заслуженный наставник молодежи РСФСР».

Сегодня институт наставничества в России переживает второе рождение.

Существует **три основных нормативно-правовых документа**, регулирующих систему наставничества:

- ✓ приказ Минобрнауки «Об утверждении Положения о практике обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы среднего профессионального образования» от 18.04.2013;
- ✓ указ президента РФ «Об утверждении знака отличия за наставничество» от 02.03.2018;
- ✓ указ президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации» от 07.05.2018 (одно из положений документа включает создание условий для развития наставничества).

Некоторые предприятия выпускают «Положения о наставничестве» в качестве локального нормативного акта.

Наставник – это квалифицированный специалист (руководитель, коллега), который передает свои знания и жизненный опыт другому человеку для овладения профессией.

Как правило, наставником у молодого работника становится авторитетный человек, долго проработавший в коллективе и пользующийся уважением за свои профессиональные заслуги. Но в принципе возраст в данном случае не имеет значения: наставником может быть и ровесник, если он опытнее и лучше разбирается в какой-то сфере.

Основная задача наставника – всесторонняя адаптация и профессиональное развитие подопечного, его мотивация продолжить обучаться, совершенствоваться, приобретать новые навыки, освоение корпоративной культуры и формирование позитивного настроения, лояльности, обеспечение преемственности, снижение текучести кадров, формирование сплоченного коллектива, рост производительности труда.

ПРОФСОЮЗНЫЙ НАСТАВНИК: Кто им может быть? Для кого?



С наставником производственным все понятно. Он помогает быстро влиться в коллектив, адаптировать навыки новых сотрудников под требования компании. Здесь традиционно проходят три этапа - знакомство, обучение и контроль.

А кто такой профсоюзный наставник? И нужен ли он?

В профсоюзе все построено несколько иначе: профсоюзные должности выборные, и люди уже оказали доверие избранному председателю, раз проголосовали за его кандидатуру на профсоюзном собрании или конференции.

Нужен ли такому председателю наставник?

Безусловно, нужен!

Чаще всего новоиспеченный председатель, соглашаясь с мнением коллектива, видел только вершину айсберга, и не знает всей глубины профсоюзной работы. И именно здесь ему понадобится **«индивидуальное наставничество»** со стороны опытного «старшего» товарища.

Важно объяснить и самые азы (как проводить мероприятия, как планировать профсоюзную деятельность), и все тонкости профсоюзной мотивации для различных целевых аудиторий.

В профсоюзном наставничестве зачастую нуждается молодежь, председатель и члены совета молодежи. Это и основная аудитория для подбора профсоюзных кадров, для формирования профсоюзного резерва.

В данном случае применяется термин **«групповое наставничество»**, когда один наставник работает с группой из нескольких подопечных одновременно.

Профсоюзным наставником может стать и руководитель профсоюзной организации, и его заместитель, и «профсоюзный организационник» с необходимым стажем работы.

МИХАИЛ КАЛИНИН: «УЧИТЕЛЬ РАБОТАЕТ НАД САМОЙ
ОТВЕТСТВЕННОЙ ЗАДАЧЕЙ — ОН ФОРМИРУЕТ
ЧЕЛОВЕКА. ПЕДАГОГ — ЭТО ИНЖЕНЕР
ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ДУШ».



ПРОФСОЮЗНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО: Готовим конкурента или последователя?

Важный момент в профсоюзном наставничестве – это качественная подготовка резерва, последователя, преемника.

Важно понимать, что сильная и стабильная профорганизация нуждается не только в активном «сегодня», но и в уверенном «завтра».

Важно сохранить все традиции, которые десятилетиями зарождались в профсоюзной организации завода или цеха и приумножить их.

Если у вас появляется мысль, не возвращаю ли я конкурента, то лучше фокус внимания переместить. Вы «выращиваете» последователя, того, кто будет развивать ваши начинания далее.

Гордость за успехи и достижения ученика порой в разы сильнее, чем за свои собственные, а искреннее желание подготовить «достойную смену» дает больше плодов и удовлетворения, чем переживания насчет того, что вырастет конкурент.

Подготовке хорошего преемника зачастую мешает и субъективное отношение того, кто ищет или готовит себе замену.

Одни стремятся оставить в организации побольше своего наследия и ищут такого, кто больше всего похож на них.

Другие вообще не собираются никого готовить, относятся к этому процессу формально, продвигают того кандидата, который по большому счету не готов занять их должность и тем самым пытаются продлить свой собственный «срок у руля».

Иногда поиску и подготовке преемника мешает «инстинкт толпы». Он срабатывает, когда члены профсоюзного комитета при планировании резерва и подбора преемника осознанно или неосознанно подстраивают свои взгляды под мнение действующего председателя и не предлагают альтернативного мнения.

Так или иначе инициативу по подготовке и развитию будущего лидера должен взять на себя лидер действующий. Его зона ответственности – воспитание достойного преемника (а лучше группы преемников) с учетом корпоративной стратегии и целей организации на среднесрочный период.

ХОРОШИЙ НАСТАВНИК:

Он все знает или продолжает учиться?

Личностные качества наставника играют ключевую роль в успешном или отрицательном результате всего процесса.

Наставник должен не только иметь соответствующие навыки, знания или опыт, но и уметь правильно и своевременно донести их до подопечного.

В идеале хороший **наставник** должен обладать определенными **качествами**, которые помогут ему не только обучить новичка, но и вырасти самому.

Самые важные качества при этом:

- желание быть наставником,
- опыт и знания в своей профессиональной деятельности,
- способность грамотно и системно передавать свои знания,
- приверженность корпоративным ценностям,
- терпение, взаимное уважение, отзывчивость, чувство такта,
- ответственность, высокая самоорганизация, целеустремленность, непредвзятость,
- личная заинтересованность, энтузиазм,
- коммуникабельность, умение дискутировать, слышать и слушать,
- способность к конструктивной критике.

«Желание» – не просто стоит первым в перечне важных качеств наставника. Наставничество, чтобы оно было успешным, не должно восприниматься как дополнительная нагрузка, важно искреннее стремление помогать подопечному.

Наставнику необходимы и определенные мотивационные навыки, так как ему необходимо заинтересовать, «зажечь» своего подопечного, ведь интерес к работе увеличивает его мотивацию и делает обучение наиболее эффективным.

Следует отметить, что наставник должен не только отличаться знаниями и опытом, но уметь **принимать чужое мнение**, видеть в этом практическую ценность. Иногда мнение нового работника, так сказать «свежий взгляд», новые идеи могут оказаться очень полезными для улучшения работы всего коллектива.

Такие связи позволяют и опытному наставнику расширять свои горизонты, видеть новые варианты для решения поставленных задач.

Профсоюзам крайне необходима «новая кровь», чтобы идти в ногу со временем, осваивать новые технологии и быть «в тренде». Застой в организации и отсталость ее профсоюзных лидеров ведут к оскудению профсоюзных рядов.



ВОСКРЕСШАЯ АДЕЛГАДЖА: «НАСТОЯЩИЙ ЛИДЕР ВСЕГДА БУДЕТ ПООЩРЯТЬ ИНИЦИАТИВЫ ЛЮДЕЙ, НАХОДЯЩИХСЯ ПОД НИМ».



ГЕРМАНИЯ КЕНТ: «ЕСЛИ ВЫ НЕ ХОТИТЕ ПОМОГАТЬ
КОМУ-ЛИБО, ЗНАЧИТ, ВЫ НЕ СТРОИТЕ НАСЛЕДСТВО».

ПРОФСОЮЗНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО: Права и обязанности участников

Профсоюзный наставник обязан:

- ✓ знать требования трудового законодательства, локальные нормативные акты;
- ✓ передавать свои знания и опыт наставляемому;
- ✓ всесторонне изучать деловые и нравственные качества наставляемого, его отношение к работе, коллективу;
- ✓ личным примером развивать положительные качества наставляемого, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора;
- ✓ лично встречаться с наставляемым для осуществления мероприятий, контроля степени их выполнения, обсуждения;
- ✓ выявлять и совместно устранять допущенные ошибки в деятельности наставляемого;
- ✓ передавать наставляемому накопленный опыт, обучать наиболее рациональным приемам и современным методам работы или поведения;
- ✓ оказывать наставляемому помощь по принятию правильных решений в нестандартных ситуациях;
- ✓ своевременно реагировать на проявления недисциплинированности наставляемого;
- ✓ личным примером развивать положительные качества наставляемого;
- ✓ принимать участие в мероприятиях, организуемых для наставников.

Наставник имеет право:

- ✓ привлекать наставляемого к участию в мероприятиях;
- ✓ выбирать формы и методы контроля деятельности наставляемого;
- ✓ требовать выполнения наставляемым порученных ему заданий;
- ✓ принимать участие в оценке качества работы наставляемого;
- ✓ закончить процесс наставничества по причинам личного характера или после успешного завершения цикла наставничества.



ФРЭН ХАУЗЕР: «НАСТАВНИК – ЭТО ТОТ, КТО ГОТОВ ДАТЬ ВАМ СОВЕТ, КОТОРЫЙ НЕ ОТВЕЧАЕТ ЕГО ИНТЕРЕСАМ. ЧТОБЫ ПОСТАВИТЬ ТЕБЯ ПЕРВЫМ, НУЖЕН НАСТОЯЩИЙ НАСТАВНИК».

Наставляемый обязан:

- ✓ выполнять в установленный срок задания, полученные от наставника;
- ✓ периодически встречаться с наставником для обсуждения текущих вопросов;
- ✓ совместно с наставником развивать свои компетенции, выявлять и устранять допущенные ошибки;
- ✓ учиться у наставника практическому решению поставленных задач;
- ✓ формировать поведенческие навыки, свойственные для окружения;
- ✓ отчитываться перед наставником о выполнении мероприятий;
- ✓ сообщать наставнику о возникающих трудностях;
- ✓ проявлять дисциплинированность, организованность и ответственное отношение ко всем видам деятельности в рамках наставничества;
- ✓ принимать участие в мероприятиях, организованных в рамках наставничества.

Наставляемый имеет право:

- ✓ пользоваться нормативной, информационно-аналитической и учебно-методической документацией, материалами и иными профсоюзными ресурсами;
- ✓ в индивидуальном порядке обращаться (лично или с помощью любых допустимых средств связи) к наставнику за советом, помощью по вопросам, связанным с наставничеством;
- ✓ запрашивать интересующую информацию.



ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НАСТАВНИКА: Основные стадии обучения

В процессе профсоюзного наставничества выделяют пять основных стадий обучения:

<p>1 «Я расскажу, а ты послушай».</p>	<p>Наставник дает знания, необходимые для профсоюзной работы, знакомит с теорией:</p> <ul style="list-style-type: none">• принципы профсоюзной деятельности,• планирование, документооборот,• законодательная база и нормативные акты,• общение с членами профсоюза,• какие шаблоны ответов существуют, <p>и обязательно объясняет, где можно получить дополнительную информацию по всем возникающим вопросам в дальнейшем.</p> <p>С помощью вопросов наставник проверяет, насколько подопечный понял, усвоил полученную информацию.</p>
<p>Стадия 2 «Я покажу, а ты посмотри».</p>	<p>Наставник показывает, что и как нужно делать. Подробно объясняет весь алгоритм выполнения задания. Имеет смысл взять подопечного с собой на переговоры с руководителем, пригласить на заседание профсоюзного комитета, на проверку, например, столовой или температурного режима.</p> <p>Если у председателя есть отдельное время приема по личным вопросам, имеет смысл наставляемому присутствовать на таких «встречах».</p> <p>На этой стадии обязательно нужно показать, как общаться с различными целевыми аудиториями:</p> <ul style="list-style-type: none">• с представителями работодателя,• с членами профсоюза,• с потенциальными членами профсоюза,• с агрессивными не членами профсоюза,• с представителями СМИ и др.

ЭРАЛЬДО БАНОВАЦ: «УСПЕШНЫЙ НАСТАВНИК
ГОРДИТСЯ СВОИМИ ПОДОПЕЧНЫМИ, ЗНАЯ, ЧТО ОН
ОТДАЛ ИМ ЧАСТЬ СВОЕГО УСПЕХА».



Стадия 3. «Сделаем вместе».	<p>На данной стадии стоит организовать и провести совместно несколько ключевых профсоюзных мероприятий, как говорится «под ключ»:</p> <ul style="list-style-type: none">• акция, флэшмоб• конкурс• спортивные соревнования• праздник.
Стадия 4. «Сделай сам, а я подскажу».	<p>Пора наставнику позволить взять своему ученику на себя определенную ответственность, например, пообщаться с пришедшими в профком, собрать подписи, донести до членов профсоюза какую-то информацию.</p> <p>Подопечный выполняет задание.</p> <p>Наставник контролирует. Выявляет ошибки, объясняя причины ошибок.</p> <p>Наставник присутствует уже в качестве наблюдателя, и помогает только в случае заминки, если ученик зашел в тупик. Важно помнить, что «разбор полетов» лучше провести позже, без посторонних.</p>
Стадия 5. «Сделай сам и расскажи, что ты сделал».	<p>По истечении определенного времени можно поручить подопечному самостоятельное «дело», когда он все спланирует и сделает сам, а потом даст обратную связь.</p>



РОЛИ НАСТАВНИКА:

Всё в одном или их может быть несколько?

Специалисты выделяют несколько ролей, которые берет на себя наставник. И не всегда все роли может играть один человек. Кто-то в коллективе может отвечать за адаптацию – введение в коллектив, а кто-то успешнее именно в профессиональном становлении работника.

В таком случае у нового сотрудника может быть несколько наставников - по разным направлениям. Он может их выбирать и сам, если в коллективе исторически и документально не предусмотрено «обязательное» прикрепление наставника.

Роль «ПРОВОДНИК»	<p>Обеспечит подопечному знакомство с предприятием или организацией «изнутри». Такой наставник может объяснить принцип деятельности всех структурных подразделений, рассказать об их взаимодействии между собой.</p> <p>Наставник поможет осознать свое место в этой системе, будет осуществлять пошаговое руководство его профсоюзной деятельностью.</p> <p>Вклад наставника с этой ролью в профессиональное становление наставляемого составляет более 80 %.</p>
Роль «ЗАЩИТНИК ИНТЕРЕСОВ»	<p>Может помочь в разрешении конфликтных ситуаций, возникающих в коллективе в процессе деятельности новичка; организует вокруг его профессиональной деятельности атмосферу взаимопомощи и сотрудничества; помогает подопечному осознать значимость и важность его работы; своим авторитетом охраняет от возможных проблем межличностного характера.</p> <p>Наставник может договариваться от имени молодого специалиста о его участии в различных внутренних и внешних мероприятиях.</p> <p>Вклад наставника с этой ролью в профессиональное становление ученика составляет 60-80 %.</p>

ВОСКРЕСНАЯ АДЕЛАДЖА: «НАСТОЯЩИЙ ЛИДЕР ВСЕГДА БУДЕТ ПОБУЖДАТЬ СВОИХ ЛЮДЕЙ СВОБОДНО МЫСЛИТЬ».



Роль «КУМИР»	<p>Это пример для подражания, это очень мощный критерий эффективности наставнической поддержки.</p> <p>Наставник всеми своими личными и профессиональными достижениями, общественным положением, стилем работы и общения может стимулировать профессиональное самосовершенствование ученика.</p> <p>Подопечный фиксирует и перенимает образцы поведения, подходы к организации профсоюзной деятельности, стиль общения наставника.</p> <p>Вклад наставника в профессиональное становление наставляемого составляет 40–60 %.</p>
Роль «КОНСУЛЬТАНТ»	<p>За основу этих взаимоотношений берется благополучие личности молодого специалиста.</p> <p>Эта роль реализует функцию поддержки. Здесь практически отсутствует требовательность со стороны наставника.</p> <p>Подопечный получает ровно столько помощи, сколько ему необходимо и когда он об этом просит.</p> <p>Вклад наставника в профессиональное становление ученика составляет 30-40 %.</p>
Роль «КОНТРОЛЕР»	<p>В организованной таким образом наставнической поддержке ученик самостоятельно осуществляет профессиональную деятельность.</p> <p>Наставник контролирует правильность ее организации, эффективность форм, методов, приемов работы, проверяет его успехи с помощью системы тестов, творческих заданий, проблемных ситуаций и т.п.</p> <p>Вклад наставника в данном случае составляет всего 10-30 %.</p>



ЭФФЕКТИВНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО: Проверенные техники обучения

ПАУЛО КОЭЛЬО: «УЧИТЕЛЬ НЕ ТОТ, КТО УЧИТ ЧЕМУ-ЛИБО, А ТОТ, КТО ПОМОГАЕТ РАСКРЫТЬ СВОЕМУ УЧЕНИКУ ТО, ЧТО ЕМУ УЖЕ ИЗВЕСТНО».

Техника «Открытые вопросы»

Задавайте «правильные» вопросы, на которые нельзя ответить односложно, помогающие задумываться и искать решения самому. Не диктуйте свое решение, а смотрите на образ мыслей новобранца, задавая вопросы и «вытаскивая» из него ответ.

Таким образом, наставник, в отличие от руководителя, помогает обучаемому максимально раскрыть свой потенциал.

Примеры развивающих вопросов:

- ✓ Кто влияет на развитие ситуации?
- ✓ На что и в какой степени влияешь лично ты?
- ✓ Что у тебя уже есть, чтобы решить задачу?
- ✓ Какие возможны препятствия?
- ✓ Представь, что у тебя есть все ресурсы для достижения цели и расскажи о них?
- ✓ Как ты можешь повлиять на устранение препятствий?
- ✓ Представь, что время на реализацию сократилось вдвое. Какие действия оставить, чтобы за 20% времени, ты получил бы 80% результата?
- ✓ Что будешь делать и какие сроки поставишь?
- ✓ Какие дополнительные ресурсы понадобятся на каждом этапе?
- ✓ Нужна ли тебе помощь каких-то людей?
- ✓ Как ты поймешь, что можешь переходить к следующему этапу?
- ✓ Что еще нам важно проговорить?
- ✓ Какие существуют варианты?
- ✓ В чем могут состоять принципиально отличные подходы к задаче?
- ✓ Есть ли еще риски, которые мы не проговорили?
- ✓ В чем тебе может понадобиться моя помощь и поддержка?

Техника «У меня есть план»

У эффективного наставника всегда разработан четкий план обучения. Обучаемому этот план помогает поддерживать постоянный интерес к работе, заставляет искать новые нестандартные решения. При этом у обоих есть цель и полная ясность поставленной задачи.



ХАББАРД ЭЛБЕРТ ГРИН: «УЧИТЕЛЬ, МОГУЩИЙ НАДЕЛИТЬ СВОИХ ВОСПИТАННИКОВ СПОСОБНОСТЬЮ НАХОДИТЬ РАДОСТЬ В ТРУДЕ, ДОЛЖЕН БЫТЬ УВЕНЧАН ЛАВРАМИ».

Техника «Творческий подход к развитию»

Иногда на вопрос наставляемому «Как бы он поступил?» в той или иной ситуации, у последнего нет ответа.

Можно в этом случае использовать следующую технику: просить представить, что обучаемый уже выполнил задачу, и описать как он это сделал. Или спросить, как бы поступили в этой ситуации оптимист, пессимист и реалист.

Эти техники помогают найти плюсы и минусы плана, просчитать возможные варианты развития событий, находясь как бы вне ситуации. Можно пойти дальше и попросить представить, что на месте наставляемого мог бы сделать Эйнштейн, Алон Маск или курьер.

Техника «Обратная связь»

Наставник проверяет понимание поставленной задачи и способа ее решения, используя вопросы, а также просит честно рассказывать на любом этапе выполнения, все ли понятно, не стесняться задавать вопросы и просить повторить если надо.

После каждого задания наставляемому дается обратная связь по факту действий, направленная на развитие.

Правила обратной связи:

- по факту совершенных действий, а не личности
- своевременно
- безоценочно, объясняя последствия совершенного действия
- разбор, что можно было бы сделать по-другому
- в формате диалога

Техника «Не бросаю»

Когда обозначенный курс наставничества закончился, а ученик становится самостоятельным работником, эффективный наставник не бросает своего бывшего подопечного.

Возможны не частые встречи (хотя бы раз в месяц) для обсуждения личного плана развития (его можно составить вместе), который поможет подопечному стать высококвалифицированным профессионалом и подняться по карьерной лестнице.



ОШИБКИ НАСТАВНИКА: На что стоит обратить внимание?

Рассмотрим пять самых распространенных ошибок начинающих наставников.

Отсутствие системности	Наставник дает «кусочные» знания сотруднику, не дает алгоритма действий, не умеет передавать информацию и объяснять. И даже сам не понимает, как делает то, что умеет. Поэтому перед началом обучения важно самому вспомнить все процессы, выстроить для себя алгоритм действий и следовать ему.
Всех под одну гребенку	Использует одни и те же инструменты и приемы обучения со всеми подопечными, думая, что если способ сработал с одним, то сработает и со всеми. Все люди разные, и важно искать способ передачи знаний, который будет максимально эффективен для каждого конкретного сотрудника.
Отсутствие цели	Наставник не формулирует конечную цель для подопечного. Тот, получая определенные знания и умения, не понимает, зачем они ему нужны.
Он же не дурак, если надо спросит	Поставив задачу, наставник забывает проверить, насколько понял ее подопечный, достаточно ли у него ресурсов для ее решения. Очень часто бывает, что новичку, особенно в первое время, неловко сказать, что он ничего не понял. Он не хочет выглядеть глупо в глазах коллег и/или руководителя. Поэтому наставнику просто необходимо спрашивать и уточнять самому, все ли понятно, но не в лоб, потому как самый социально желательный ответ на вопрос "Все ли тебе понятно?" - "Да". Лучше спросить: "У тебя есть вопросы? Тогда с чего ты начнешь?" И обязательно нужно напомнить, чтобы новобранец не стеснялся задавать вопросы. Лучше потратить время на них, чем потом все переделывать.
Критика	Наставник не дает обратной связи, когда у наставляемого все получается, или критикует, когда не получается. Когда человека критикуют, его естественные реакции - "бей или беги", он может уйти в сопротивление и начать защищаться, или оправдываться, или испытывать чувство вины и закрываться. Ни к каким конструктивным действиям критика не приводит. Через какое-то время может произойти два варианта: сотрудник, имея нормальную самооценку, пошлет тебя и твою компанию и уволится. Или второй вариант, сотрудник станет аморфным и не инициативным, будет создавать видимость работы и ждаты выходных

АДОЛЬФ ДИСТЕРВЕГ: «ПЛОХОЙ УЧИТЕЛЬ
ПРЕПОДНОСИТ ИСТИНУ, ХОРОШИЙ УЧИТ ЕЁ
НАХОДИТЬ».

ВОСЕМЬ «НЕ» НАСТАВНИЧЕСТВА, которые не стоит забывать



Чтобы взаимодействие с молодыми специалистами было конструктивным и приносило желаемый эффект, наставнику необходимо помнить о правилах общения, которые необходимо соблюдать.

<p>1.</p> <p>НЕ ПРИКАЗЫВАТЬ!</p>	<p>Наставник должен помнить, что фраза, содержащая обязательство какого-либо рода, вызывает протест.</p> <p>В процессе общения с учениками следует отказаться от фраз типа «вы должны», «вам необходимо», «вам нужно» и т.п.</p> <p>Естественной их реакцией на эту фразу могут стать слова: «Ничего я вам не должен. Как хочу, так и работаю!»</p>
<p>2.</p> <p>НЕ УГРОЖАТЬ!</p>	<p>Любая угроза – это признак слабости. Угроза со стороны наставника – это еще и признак несостоятельности и/или некомпетентности.</p> <p>Угрозы или ультиматум со стороны наставника провоцируют конфликт.</p> <p>«Если Вы не будете выполнять мои требования, то...» – подобные замечания свидетельствуют о неумении наставника аргументировать свою позицию, о непонимании ситуации, об отсутствии дипломатических навыков общения.</p> <p>Этот прием не способствует установлению отношений сотрудничества и взаимопонимания между наставником и подопечным.</p>
<p>3.</p> <p>НЕ ПРОПОВЕДОВАТЬ!</p>	<p>«Ваш профессиональный долг обязывает...», «На Вас лежит ответственность...» – эти воззвания чаще всего являются пустой тратой времени.</p> <p>Они не воспринимаются и не осознаются молодыми специалистами как значимые, вследствие их абстрагированности от реальной ситуации.</p>
<p>4.</p> <p>НЕ ПОУЧАТЬ!</p>	<p>Наставник должен помнить о том, что нет ничего хуже, чем навязывать свою собственную точку зрения собеседнику («если бы Вы послушали меня, то...», «если бы Вы последовали примеру...»).</p>

РИЧАРД ОЛДИНГТОН: «ВСЕМУ, ЧТО НЕОБХОДИМО
ЗНАТЬ, НАУЧИТЬ НЕЛЬЗЯ, УЧИТЕЛЬ МОЖЕТ
СДЕЛАТЬ ТОЛЬКО ОДНО — УКАЗАТЬ ДОРОГУ».



<p>5.</p> <p>НЕ ПОДСКАЗЫВАТЬ РЕШЕНИЯ!</p>	<p>Наставник не должен «учить жизни» подопечного.</p> <p>«На Вашем месте я бы...» – эта и подобные ей фразы не стимулируют процесс профессиональной поддержки, поскольку произносятся чаще всего с оттенком превосходства и ущемляют, таким образом, самолюбие начинающего специалиста.</p>
<p>6.</p> <p>НЕ ВЫНОСИТЬ СУЖДЕНИЙ!</p>	<p>Высказывания со стороны наставника типа «Вы должны сменить место работы», «Вы слишком мало внимания уделяете работе» чаще всего наталкиваются на сопротивление и протест новобранцев, даже в тех случаях, когда они абсолютно справедливы.</p>
<p>7.</p> <p>НЕ ОПРАВДЫВАТЬ И НЕ ОПРАВДЫВАТЬСЯ!</p>	<p>Наставник потеряет значительную долю своего влияния, если будет строить свое взаимодействие с подопечными на основе этих приемов общения.</p> <p>«Вы организовали это мероприятие не так уж и плохо, как кажется на первый взгляд», – данная форма оправдания, конечно, снимает некоторое напряжение в отношениях, но делает существующую профессиональную проблему менее значимой для ученика.</p>
<p>8.</p> <p>НЕ СТАВИТЬ «ДИАГНОЗ»!</p>	<p>«Вам нельзя работать в нашей организации, Вы слишком эмоциональны», – такая фраза опытного наставника насторожит, расстроит и, что еще хуже, настроит его против наставника.</p>

ВИДЫ НАСТАВНИЧЕСТВА:

Краткая классификация



НАСТАВНИЧЕСТВО	ПО ДЛИТЕЛЬНОСТИ	КРАТКОСРОЧНОЕ	ДО 3 МЕСЯЦЕВ
		ДОЛГОСРОЧНОЕ	БОЛЕЕ ГОДА
	ПО ВОЗДЕЙСТВИЮ	ПРЯМОЕ	ЛИЧНОЕ, ФОРМАЛЬНОЕ И (ИЛИ) НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ
		ОПОСРЕДОВАННОЕ	ТОЛЬКО СОВЕТЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ
	ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ	ОТКРЫТОЕ	ДВУСТОРОННЕЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
		СКРЫТОЕ	НАСТАВНИК ВОЗДЕЙСТВУЕТ НЕЗАМЕТНО
	ПО ВЫБОРУ	ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ	ПРИКРЕПЛЯЕТСЯ СВЕРХУ
		ЖЕЛАТЕЛЬНОЕ	НОВЫЙ РАБОТНИК ОБРАЩАЕТСЯ ЗА СОВЕТОМ САМ
	ПО ФОРМЕ	ИНДИВИДУАЛЬНОЕ	У НАСТАВНИКА ОДИН УЧЕНИК
		ГРУППОВОЕ	У НАСТАВНИКА НЕСКОЛЬКО УЧЕНИКОВ (2,3,5,7,10)
	ПО ИНТЕРЕСУ	КОММЕРЧЕСКОЕ	ПРЯМОЙ ИНТЕРЕС НАСТАВНИКА, ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА КВАЛИФИКАЦИЮ И ПОБЕДЫ УЧЕНИКА
		ФОРМАЛЬНОЕ	НЕТ МАТЕРИАЛЬНОЙ ВЫГОДЫ ОТ УСПЕХОВ УЧЕНИКА.

ШАРЛОТТА БРОНТЕ: «САМАЯ БОЛЬШАЯ РАДОСТЬ ДЛЯ УЧИТЕЛЯ, КОГДА ПОХВАЛЯТ ЕГО УЧЕНИКА».



РЕЗУЛЬТАТЫ НАСТАВНИЧЕСТВА: Как их оценить?

Рассуждать о результатах наставничества уместно лишь при условии, что эта работа ведется планомерно, системно и систематически, имеет конкретную практическую цель – подготовить высококвалифицированного профактивиста.

Иногда очень сложно со стороны оценить результаты работы наставника. Но определенные критерии все же существуют.

Если подопечный разобрался в своей работе, может выполнять ее самостоятельно, заинтересован в усовершенствовании процесса, у подопечного имеются все предпосылки для дальнейшего развития, значит, наставник свою работу выполнил добросовестно.

Какие наиболее осязаемые результаты могут быть у такой работы?

Во-первых, повышение уровня профсоюзной грамотности, следование общим целям и интересам профорганизации.

Во-вторых, развитие лично ориентированных отношений между профактивистами, способствующих эффективному оказанию помощи и поддержки в профсоюзном движении организации.

В-третьих, формирование в организации такой категории профактива, которая способна брать на себя ответственность за обучение молодых активистов. Это самое ценное приобретение для профсоюза, потому что наибольшая эффективность всегда там, где «растят» свои кадры.

Идеальное профсоюзное наставничество – это в итоге получить подготовленного последователя, любящего профсоюзную работу и гордящегося своими реальными результатами.

ТАДЕУШ КОТАРБИНСКИЙ: «ХОРОШИЙ
УЧИТЕЛЬ МОЖЕТ НАУЧИТЬ ДРУГИХ ДАЖЕ
ТОМУ, ЧЕГО САМ НЕ УМЕЕТ».



Наставничество бывает разным, и на разных стадиях жизни у людей бывают разные наставники: сначала это родители и другие родственники, потом - воспитатели, учителя, преподаватели, в трудовой деятельности – это коллеги.

Цель наставничества – помочь ученику правильно расставить приоритеты, найти и научиться делать то самое «свое дело», для выполнения которого уже не нужна дополнительная мотивация.

Наставничество не предоставляет гарантий успеха, это не мифический путь к счастью. Оно предоставляет возможности к нему прийти и помощь на этом пути.

Наставник, по сути, помогает ученику **стать лучшей версией самого себя.**

Наставничество, конечно, требует больших затрат – временных и человеческих ресурсов. Но к ним нужно **отнестись, как к инвестициям.** Чем больше вкладываешься в своих людей, тем больше получаешь в итоге.

Не стоит ждать быстрых результатов! Наставник должен понимать, что сразу после его появления в жизни подопечного не произойдет сильных изменений, а если какие-то перемены и случатся, то вряд ли они будут носить устойчивый характер. Чтобы «воспитать» достойного профсоюзного лидера или активиста, наставнику потребуются терпение, готовность потратить свое личное время и регулярность.

Как правило, профсоюзная организация живет пятилетними циклами, поэтому и профсоюзному новичку необходимо наставничество на протяжении минимум этих пяти лет.

Говорят, что по профессиональным достижениям учеников судят о мастерстве наставника. Не случайно идеальной карьерой менеджера считается путь «линейный работник – ... – заместитель – руководитель – заместитель». **Так должно быть и в Профсоюзе!** Очень важно, подготовить резерв, уйдя с поста руководителя в заместители, в советники, передать «в надежные руки» своего подопечного управление организацией, поделившись с ним профессиональными знаниями и жизненным опытом, чтобы не переживать на заслуженном отдыхе о дальнейшей работе и развитии организации, о коллективе, о сохранении сложившихся традиций.

МАГИСТР ЙОДА, «ЗВЕЗДНЫЕ ВОЙНЫ»: «ЛЮК, МЫ ТЕ, КОГО ДОЛЖНЫ ПРЕВЗОЙТИ. В ЭТОМ — ИСТИННОЕ БРЕМЯ ВСЕХ НАСТАВНИКОВ».



СОДЕРЖАНИЕ

**ВАСИЛИЙ КЛЮЧЕВСКИЙ: «ЧТОБЫ БЫТЬ ХОРОШИМ
ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ, НУЖНО ЛЮБИТЬ ТО, ЧТО
ПРЕПОДАЕШЬ, И ЛЮБИТЬ ТЕХ, КОМУ ПРЕПОДАЕШЬ».**

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО председателя ППО в ОАО «ГАЗ»	3
НАСТАВНИК: Кто это? Зачем он нужен?	4
ПРОФСОЮЗНЫЙ НАСТАВНИК: Кто им может быть? Для кого?	5
ПРОФСОЮЗНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО: Готовим конкурента или последователя?	6
ХОРОШИЙ НАСТАВНИК: Он все знает или продолжает учиться?	7
ПРОФСОЮЗНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО: Права и обязанности участников	8
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НАСТАВНИКА: Основные стадии обучения	10
РОЛИ НАСТАВНИКА: Всё в одном или их может быть несколько?	12
ЭФФЕКТИВНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО: Проверенные техники обучения	14
ОШИБКИ НАСТАВНИКА: На что стоит обратить внимание?	16
ВОСЕМЬ «НЕ» НАСТАВНИЧЕСТВА, которые не стоит забывать	17
ВИДЫ НАСТАВНИЧЕСТВА: Краткая классификация	19
РЕЗУЛЬТАТЫ НАСТАВНИЧЕСТВА: Как их оценить?	20
РЕЗЮМЕ	21

КОДЕКС НАСТАВНИКА

1. РАСШИРЯЙ СВОИ НАВЫКИ И ПОСТОЯННО РАЗВИВАЙСЯ.
2. БУДЬ ПРИМЕРОМ.
3. ОБЩАЙСЯ С НАСТАВЛЯЕМЫМ НА РАВНЫХ, НЕ ДИКТУЙ ЕМУ УСЛОВИЯ, А ПРЕДЛАГАЙ И СЛУШАЙ.
4. БУДЬ ЛОЯЛЬНЫМ К СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ.
5. ЧЕТКО ФОРМУЛИРУЙ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ.
6. ПРАВИЛЬНО РАСПРЕДЕЛЯЙ ВРЕМЯ РАБОТЫ.
7. ВСЕГДА ДАВАЙ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ.
8. ОЦЕНИВАЙ НЕ ЛИЧНОСТЬ НАСТАВЛЯЕМОГО, А ЕГО ДЕЙСТВИЯ.
9. УВАЖАЙ МНЕНИЕ НАСТАВЛЯЕМОГО.
10. ПРИЗНАВАЙ СВОИ ОШИБКИ.



МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
ПОДГОТОВЛЕНО КОМИССИЕЙ
ПО ОРГАНИЗАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ПРОФКОМА ППО В ОАО «ГАЗ»