

Психологические проблемы наставничества

Введение

Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы. Для молодого сотрудника вхождение в новую деятельность сопровождается высоким эмоциональным напряжением, требующим мобилизации всех внутренних ресурсов. Адаптироваться к новым условиям помогает гибкая и мобильная система наставничества.

Тема реферата «Психологические проблемы наставничества» является актуальной, т. к. правильно спланированная система наставничества для адаптации специалиста положительно сказывается на результатах деятельности организации: снижается уровень текучести, брака, сокращается число поломок оборудования и инструмента, число нарушений трудовой дисциплины, предотвращаются несчастные случаи и т.п.

Цель реферата – проанализировать психологические проблемы наставничества.

Для достижения цели необходимо решить ряд задач:

- изучить методическую литературу по теме;
- изучить происхождение и теоретические аспекты наставничества;
- выявить, какие психологические проблемы могут возникнуть в

процессе наставничества.

1. Происхождение наставничества

Наставничество (или менторство, менторинг от лат. mentor – воспитатель, руководитель) – один из тех модных терминов, которые относятся к «хорошо забытому старому».

Практика наставничества давно и хорошо известна во всем мире, а истоки наставничества следует искать в системе детско-родительских отношений, построенных на опеке и контроле старших над младшими. В самом общем виде наставничество можно определить как способ передачи знаний, навыков и установок от более опытного человека – менее опытному. Этот способ обучения и воспитания известен человечеству с незапамятных времен.

Первым профессиональным наставником (ментором), давшим имя всем будущим поколениям наставников, был древнегреческий герой Ментор, друг Одиссея, которому тот поручил воспитание своего сына Телемаха на время путешествия в Трою. С тех пор и в течение многих сотен лет наставничество применялось, главным образом, по отношению к подрастающему поколению (одним из самых известных менторов стал Аристотель, воспитавший Александра Македонского).

Идея наставничества как способа обучения и воспитания взрослых впервые всерьез была реализована в Христианстве. Христос наставлял Апостолов и других верующих относительно того, как следует вести земную жизнь, чтобы попасть в Царство Божие. Позже эту роль на себя взяли священники, ставшие «духовными наставниками» прихожан.

Параллельно с этим наставничество начало применяться при организации труда: возник институт подмастерий, получило развитие ученичество.

С этого времени и по сей день наставничество используется в различных организациях / предприятиях / компаниях / учреждениях.

2. Наставничество как метод развития персонала

При поступлении на работу молодому сотруднику необходимо быстро адаптироваться на новом месте. Трудовая адаптация – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга. В адаптационные схемы организации может входить система наставничества, которая не только помогает новым людям быстро и легко приспособиться к новым условиям, но и позволяет их опытным коллегам приобрести опыт руководства, что является для них мотивирующим фактором.

Наставничество работает на уровне технологии, предполагающей наличие:

- предмета обучения (какую информацию надо донести до молодого сотрудника);
- субъекта обучения (молодого сотрудника, «ученика», «протее»);
- ответственного за процесс обучения (наставника, «учителя»).

Словарь Ожегова дает следующее определение наставничества – это форма воспитания и профессиональной подготовки молодых рабочих, специалистов опытными наставниками.

В роли наставника выступает старший сотрудник в профессии в данной организации, который разделяет ценности, обеспечивает молодому специалисту эмоциональную поддержку, консультирование по карьере, информацию и совет, профессиональную и организационную поддержку и содействует доступу к ключевым организационным и профессиональным сетям. Главная функция наставника – быть примером, нравственным образцом.

Наставничество ускоряет процесс внедрения новых сотрудников в компанию и повышает эффективность их работы за минимально короткое время. От задач обучающего характера, традиционно являющихся уделом

новичков во время испытательного срока, они быстро переходят к решению реальных задач, стоящих перед компанией.

3. Психологические проблемы наставничества

Процесс наставничества эффективен только в том случае, когда наставник и протеже готовы к совместной работе. Необходимо помнить, что наставничество – это общественное поручение, основанное на принципе добровольности, наставник должен быть готов к передаче опыта молодому специалисту.

Отсюда вытекает первая психологическая проблема – отбор наставников и протеже, организация взаимоотношений между ними. Взаимоотношения наставник-протеже – это результат сложного процесса отбора, в котором активную роль играют как наставники, так и потенциальные протеже. Наставники не хотят тратить зря свое время, поэтому ищут лучших и многообещающих новичков в качестве своих протеже. Молодые сотрудники тоже принимают участие в отборе, отдавая предпочтение тем, кто известен как добившиеся успеха в организации, более старшим и опытным, чем они сами.

Психологические проблемы наставничества прослеживаются на этапах развития отношений между наставником и протеже.

Кэти Крэм выделяет (на основе исследования восемнадцати пар наставник – протеже, 1983 год) четыре этапа в развитии отношения наставничества. Они, согласно К. Крэм, являются достаточно четко выраженными и вытекают одна из другой.

Первая фаза – введение (принятие) – длится от 6 до 12 месяцев, в течение которых участники знакомятся друг с другом и определяют, что они могут предложить и ожидать друг от друга. Молодой специалист начинает выстраивать отношения со своим наставником, получает особое внимание и эмоциональную поддержку от него. Наставник, в свою очередь, более близко

знакомится со своим подопечным, оценивает потенциал протеже и начинает делиться с ним трудовыми ценностями и личными наблюдениями об организации или профессии. В этот период протеже может получать определенные назначения, во время выполнения которых наставник может понаблюдать и оценить способности протеже. На данном этапе между наставником и протеже могут возникнуть недопонимания, расхождения во взглядах, вследствие чего наставнику имеет смысл:

- сообразовываться с исходным образовательным уровнем молодого специалиста; мало ли, что тот «сам должен знать и понимать» – слишком часто мы встречаемся с ситуацией «должен, но не знает и не понимает»;
- учитывать небольшой пока жизненный опыт и большие амбиции, характерные для молодых людей; они и в самом деле даже не подозревают, насколько мало знают;
- обязательно подключать молодого специалиста к планированию его карьеры и составлению индивидуального плана развития, непременно интересоваться его точкой зрения на происходящее – ведь как бы прекрасно не распланировал наставник будущее, если оно молодому специалисту не понравится – начнется саботаж;
- помнить тот факт, что все люди – разные, и нельзя с одной меркой подходить к двум разным молодым специалистам; следовательно, надо считаться с особенностями характера каждого ученика;
- не выполнять за молодого специалиста его работу, чаще предоставлять ему возможность выполнить ее под контролем, но самостоятельно, с последующей развивающей обратной связью.

Второй этап – развитие – продолжается от 2 до 5 лет и является активной стадией отношений наставничества. Здесь происходит углубление связи между сторонами процесса наставничества. Наставник должен оказать реальную, квалифицированную помощь своему подопечному в развитии его карьеры: способствуя получению бросающей вызов работы, обучения,

раскрытия потенциала, способностей работника, предоставления ему возможности быть замеченным высшим руководством, оказанием организационной и профессиональной поддержки. Старший коллега может также поддержать эмоционально, консультируя по вопросам карьеры и в виде дружбы. Все это может способствовать быстрому карьерному росту сотрудника. Наставник в свою очередь может испытывать чувство удовлетворения от карьерных успехов своих протеже и от того, что его будут ассоциировать с делающим успехи молодым сотрудником. Кроме того, он может извлекать выгоду из технической помощи, которая оказывается талантливому протеже.

Третий этап отделения является наиболее трудным, потому что означает прекращение достаточно длительных и тесных взаимоотношений между двумя людьми – наставником и протеже. Данный этап наступает в случае получения повышения протеже, когда он может оказаться на одной ступени иерархической лестницы со своим наставником, или если перевод на другую должность получает сам наставник. Инициатором может выступать также сам наставник, если чувствует, что он уже не может оказывать поддержку и направлять своего молодого коллегу (например, в случае болезни наставника). На третьем этапе протеже пересматривает свою оценку и отношение к наставнику, исходя из возникающей между ними дистанции. У обеих сторон может возникнуть чувство заброшенности и одиночества, или чувство обиды наставника на растущую независимость своего подопечного, или недовольство протеже тем, что, как ему кажется, наставник преждевременно снял свою опеку. Процесс отделения является необходимым, потому что молодой сотрудник стремится получить больше независимости и автономии, и хочет, выйдя из под покровительственного влияния, наилучшим образом продемонстрировать свои профессиональные способности. В свою очередь, для наставника это возможность продемонстрировать себе и другим, что поставленные задачи достигнуты, и вклад в развитие протеже был не напрасным.

Но иногда возникают такие отрицательные причины прекращения отношений наставничества, когда наставник может испытывать чувство зависти по отношению к протеже или протеже может показаться, что наставник препятствует его развитию (здесь можно столкнуться с такой проблемой, как приверженность опытного сотрудника к мнению «Пока ты специалист уникальный, тебя ценят, любят и лелеют. Научи себе молодого конкурента, и завтра останешься за бортом...»)

С другой стороны, протеже может стремиться продолжать отношения, которые уже не являются полезными ни для него, ни для наставника. Появление подобных факторов в значительной степени способствует возникновению озлобления и прекращению всяческих взаимоотношений между ними.

Последняя фаза взаимоотношений – переопределение – предполагает восстановление отношений между бывшими участниками процесса наставничества на новой равноправной основе, здесь продолжают действовать отношения дружбы. Иногда бывший наставник может оказывать помощь в развитии карьеры или дать совет своему бывшему протеже, но взаимодействие между ними происходит уже менее часто. Данный этап может длиться неограниченное количество времени.

Следует учитывать, что наставничество во многих организациях носит неформальный характер. Молодые сотрудники обращаются за помощью или советом к опытным коллегам. Сотрудник, имеющий опыт и передающий его новичку, ощущая в этом не исполнение своих должностных обязанностей, а лишь товарищеский долг, выступает в роли неформального наставника. При угрозе сокращений или появлении внутренней конкуренции, чувство товарищеского долга мгновенно испаряется вместе с оказываемой помощью.

Заключение

Изучив и проанализировав литературу по проблеме исследования, решили поставленные задачи: изучили происхождение и теоретические аспекты наставничества, выявили психологические проблемы, возникающие в процессе наставничества. Следовательно, достигли поставленной цели.

Пришли к выводу, что процесс наставничества очень важен для предприятия / организации. Правильно организованная система наставничества выгодна как самой организации, так и наставникам, и их протеже.

Компания получает опытных сотрудников с минимальными затратами на их обучение. Наставники приобретают опыт руководства, чувство удовлетворения от успехов своих протеже, повышают свой авторитет. Молодой специалист быстрее адаптируется к новым условиям, активно углубляется в профессию, приобретает равноправие и независимость от наставника, может получить быстрый карьерный рост.

Задача руководителя компании – грамотно организовать систему наставничества, учитывая психологические проблемы, которые могут возникнуть в процессе наставничества.

Список литературы

1. Закаблущая, Е. Молодой специалист и наставник [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.artmanage.ru/articles/molodoj-specialist-i-nastavnik.html>
2. Круглова, И.В. Организация наставничества в школе [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://zam.resobr.ru/archive/year/articles/2038>
3. Наставничество, менторинг [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://formatta.ru/pages/id/317>
4. Плиска, О. Наставничество [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.rb.ru/blog/pliska/showentry=456434>
5. Щевьева, А.А. Наставничество как элемент системы повышения эффективности использования кадровых ресурсов предприятия [Текст] / А.А. Щевьева // Сервис в России и за рубежом; Российский государственный университет туризма и сервиса. – 2010. – №3. – С. 213–223.