



РЕКОМЕНДАЦІЇ СОЦІАЛЬНИМ ПРАЦІВНИКАМ З ОРГАНІЗАЦІЇ НАСТАВНИЦТВА

для випускників інтернатних закладів
на робочому місці



Соціальні ініціативи з охорони праці та здоров'я
(Labor and Health Social Initiatives – LHSI)

**РЕКОМЕНДАЦІЇ СОЦІАЛЬНИМ ПРАЦІВНИКАМ
З ОРГАНІЗАЦІЇ НАСТАВНИЦТВА
ДЛЯ ВИПУСКНИКІВ ІНТЕРНАТНИХ ЗАКЛАДІВ
НА РОБОЧОМУ МІСЦІ**

Київ 2012

Автори-упорядники: Лук'янова Н.Л. - канд. політ. наук, Пилипас Ю.В.,
Чорна Ю.О.

Рецензенти: Пінчук І.М. - канд. пед. наук

Редактор: Єгорова І.О.

Рекомендації соціальним працівникам з організації наставництва для випускників інтернатних закладів на робочому місці / МГО «Соціальні ініціативи з охорони праці та здоров'я». – К.: 2012. – 72 с.

Видання підготовлено і надруковано в рамках проекту «Отримай свій шанс»: забезпечення кращого майбутнього дітей-вихованців та випускників інтернатних закладів шляхом формування в них життєво необхідних умінь та покращання соціальних послуг» за фінансової підтримки Міністерства закордонних справ Королівства Нідерланди (програма МАТРА), що впроваджується міжнародною громадською організацією «Соціальні ініціативи з охорони праці та здоров'я» (Україна) у партнерстві з міжнародною громадською організацією «Міжнародні ініціативи з розвитку дитини» (Голландія).

Видання стане у пригоді практикам соціальної сфери, соціальним працівникам центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, працівникам закладів соціального обслуговування, державних центрів зайнятості, відділів кадрів профспілкових організацій, роботодавцям, іншим зацікавленим особам.

Усі права на публікацію належать МГО «Соціальні ініціативи з охорони праці та здоров'я». Будь-яке копіювання тексту чи його частини можливе лише з дозволу та з посиланням на МГО «Соціальні ініціативи з охорони праці та здоров'я».

Розповсюджується безкоштовно.

ПОДЯКА

Ми вдячні керівникам Одеського й Вінницького обласних центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, а також керівникам і працівникам Ізмаїльського, Тарутинського районних, Котовського міського центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, керівникам і працівникам Тарутинського, Жмеринського, Котовського соціальних гуртожитків для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, за апробацію моделі наставництва та внесок в удосконалення змісту методичних рекомендацій.

Висловлюємо особливу подяку керівництву та співробітникам Профспілки залізничників і транспортних будівельників України, які з ентузіазмом підтримали ідею відродження наставництва на робочих місцях, сприяли працевлаштуванню молоді з числа дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, апробації моделі в структурних підрозділах Укрзалізниці у Вінницькій та Одеській областях.

Щиро дякуємо фахівцям, які взяли участь у розробці матеріалів, молоді, яка залучилася до апробації моделі наставництва, та наставникам, які погодилися підтримати молодих людей на їхньому першому робочому місці.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. Кроки з організації та впровадження наставництва.....	10
1.1 Пошук і відбір потенційного роботодавця/місця працевлаштування для випускника інтернатного закладу.....	10
1.2 Укладення домовленості з роботодавцем про закріплення наставника за випускником інтернатного закладу для його адаптації на робочому місці.....	10
1.3 Пошук та відбір наставника.....	11
1.4 Проведення інструктажу для потенційних наставників.....	12
1.5. Підготовча робота з випускником інтернатного закладу або особою з числа дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування.....	17
Розділ 2. Заходи з адаптації новачка на робочому місці.....	18
2.1. Проведення консультативної супервізії наставника.....	22
2.2. Проведення інформаційно-консультативних зустрічей наставника з новим співробітником.....	24
2.3. Підбивання підсумків адаптації нового співробітника на робочому місці.....	26
Висновки та практичні рекомендації щодо поширення моделі наставництва.....	28
Додатки.....	30
1. Анкета потенційного наставника.....	30
2. Пам'ятка для наставника нового співробітника на робочому місці.....	33
3. Презентація з проведення інформаційно-консультативних бесід наставника з новим співробітником.....	43
4. Примірний договір про забезпечення заходів з адаптації на новому робочому місці.....	46
5. Інформована згода на закріплення наставника за новим співробітником для забезпечення заходів з адаптації на новому робочому місці.....	50
6. Індивідуальний план розвитку професійних навичок нового співробітника.....	51

7. Анкета для учасника програми «Наставник на робочому місці».....	52
8. Ефективна постановка завдань наставником новому співробітнику.....	54
9. Етапи формування професійної компетентності.....	56
10. Супервізія наставника методом запитань за шкалою.....	58
11. Деякі аспекти організації міжособистісної комунікації наставника з новим співробітником.....	60
12. Відгук про виконання завдання.....	65
13. Підсумкова оцінка.....	67
14. Опитувальник для нового співробітника щодо процесу та результатів адаптації на робочому місці.....	68

Вступ

Однією із засад успішного надання допомоги дітям-сиротам та дітям, позбавленим батьківського піклування, особам з їх числа, які отримують послуги центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, соціальних гуртожитків для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, інших закладів соціального обслуговування, є їх навчання, професійний розвиток та працевлаштування.

Дослідженням «Перспективні напрямки розв'язання актуальних проблем соціальної адаптації дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, після виходу з-під інституційної опіки», проведеного МГО «Соціальні ініціативи з охорони праці та здоров'я» у 2012 році, виявлено, що молоді люди, які виходять з-під інституційної опіки, зіштовхуються з труднощами не тільки працевлаштування, а й закріплення на робочому місці. Труднощі в адаптації до професійного середовища пов'язані з низкою причин, серед яких – відсутність навичок дотримання трудової дисципліни та мотивації до регулярної роботи, адже в інтернаті вся необхідна діяльність проходить під контролем педагогічного персоналу. Крім того, є ризик нереалістичних очікувань молоді щодо розміру заробітної плати, темпів професійного зростання, а також певних психолого-поведінкових особливостей під час організації трудового процесу і налагодження взаємин у робочому колективі.

З метою розвитку професійних навичок і закріплення на робочому місці молодим людям з числа випускників інтернатних закладів необхідна допомога та підтримка під час проходження виробничої практики, професійно-практичної підготовки на виробництві та адаптації на новому робочому місці.

Таку підтримку з урахуванням особливостей і потреб конкретного випускника інтернатного закладу для дітей сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, можна забезпечити шляхом застосування моделі наставництва. Коли йдеться про наставництво на робочому місці, мається на увазі, що більш досвідчений і компетентний працівник, який виконує роль наставника, підтримує та спрямовує дії нового й менш досвідченого співробітника, що призводить до швидкого засвоєння новачком функціональних обов'язків, формування позитивного ставлення до роботи та відносин у новому трудовому колективі.

Враховуючи потреби молодих людей з числа-дітей сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, важливо створювати умови, за яких наставник матиме змогу отримати підтримку та професійну пораду фахівця, обізнаного у проблемах і психолого-поведінкових особливостях випускників інтернатних закладів. Таким ресурсом підтримки для наставника може бути соціальний працівник центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді/соціальний педагог соціального гуртожитку для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, інших організацій соціальної спрямованості.

Саме тому запропонована модель наставництва побудована на трьохсторонній взаємодії соціального працівника або соціального педагога, наставника та практиканта або нового співробітника з числа дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування – випускників інтернатних закладів.

Основою застосування наставництва в системі центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді є індивідуальна робота з випускником інтернатного закладу, яка здійснюється в ході соціального супроводу/надання соціальних послуг, та передбачає визначення і планування заходів з його адаптації на робочому місці.

В загальному розумінні наставництво – це метод передачі знань, навчання. Якщо говорити про адаптацію нового молодого співробітника на робочому місці, наставництво передбачає проведення комплексу заходів з його професійної та індивідуальної підтримки і допомоги.



Модель наставництва передбачає декілька взаємопов'язаних складових.

1. *Планування та реалізація заходів з адаптації нового співробітника на робочому місці* з метою розвитку його професійних якостей, засвоєння особливостей та умов праці, встановлення зв'язків з колективом (прийняття цінностей, установок, норм поведінки). В середньому термін проведення заходів з адаптації складає 3 місяці.

2. *Інформаційно-консультативні зустрічі наставника та нового співробітника, практиканта або стажиста.*

Такі зустрічі рекомендовано проводити не рідше одного разу на тиждень. Якщо в процесі роботи на новому робочому місці молодий співробітник набув достатньо знань та якостей, необхідних для роботи, і має мотивацію до виконання професійних завдань, їх можна проводити рідше.

Інформаційно-консультативні зустрічі передбачають обговорення робочих питань, що виникають у новачка, підбивання проміжних підсумків спільної роботи з його адаптації, пошук нових рішень для удосконалення заходів адаптації. Їх мета - підтримати, стимулювати нового співробітника, сформувати у нього відчуття впевненості під час засвоєння професійних навичок, отримати зворотний зв'язок між наставником і новим співробітником.

3. *Консультативна супервізія соціальним працівником/соціальним педагогом наставника*, яка може проводитись за його запитом. Як показав досвід впровадження моделі, таку супервізію доцільно проводити один раз на місяць. При виникненні складнощів в адаптації нового співробітника можна проводити і частіше.

Консультативна супервізія передбачає:

- надання психологічної підтримки наставнику;
- обговорення питань, які потребують узгодження або вирішення в реалізації заходів з адаптації новачка на робочому місці;
- пошук нових ідей, рішень, що забезпечать ефективну адаптацію новачка на робочому місці;
- профілактику емоційного вигорання наставника.

Як показала практична робота при впровадженні даної моделі, взаємодія може відбуватись також тільки між наставником та молодшою особою з числа випускників інтернатних закладів без проведення консультативної супервізії соціальним працівником/соціальним педагогом.

Соціальний працівник в такому випадку має забезпечити проведення інструктажу щодо особливостей роботи з випускниками інтернатних закладів для наставників та надати контакти представника центра соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, до якого може звернутися наставник, щоб отримати необхідні рекомендації для вирішення соціальних проблем молодшої особи.

Наставництво для випускника інтернатного закладу також можна організувати під час проходження виробничої практики або професійно-практичної підготовки на виробництві. В такому разі наставництво застосовується у тісній взаємодії з майстрами виробничого навчання. Практичні поради для наставників детально описані в Пам'ятці для наставника нового співробітника на робочому місці (додаток 2) і знадобляться також майстрам виробничого навчання.

Слід враховувати, що до професійно-теоретичної підготовки учнів, слухачів професійних і середніх навчальних закладів входить опанування спеціальними знаннями з професії, основами знань з охорони праці, предметів загальної професійної підготовки, соціально-економічних курсів. Тобто молоді люди отримують мінімальну базу теоретичних знань з обраної професії або спеціалізації.

Професійно-практична підготовка є першим кроком до адаптації нового співробітника на робочому місці і передбачає:

- виробниче навчання учнів, слухачів у навчально-виробничих майстернях та дільницях, на робочих місцях підприємств, під час якого молоді люди під керівництвом майстрів (інструкторів) виробничого навчання послідовно набувають первинних професійних умінь і навичок для виконання робіт;
- виробниче навчання учнів, слухачів на робочих місцях на підприємствах, під час якого під керівництвом майстрів (інструкторів) виробничого навчання вони послідовно закріплюють та вдосконалюють одержані первинні професійні вміння і навички, навчаються використовувати сучасну техніку, механізми та інструменти, набувають потрібних практичних навичок для самостійного й якісного виконання робіт, передбачених робочими навчальними програмами;
- виробнича практика учнів, слухачів безпосередньо на робочих місцях на підприємствах, під час якої вони під керівництвом майстрів (інструкторів) шляхом самостійного виконання робіт удосконалюють здобуті професійні знання, вміння і практичні навички.

У разі застосування моделі наставництва під час проходження виробничої практики практиканти навчаються працювати, брати на себе відповідальність, дотримуватися трудової дисципліни, що буде корисно для них на будь-якому іншому робочому місці.

При працевлаштуванні випускника інтернатного закладу на новому робочому місці наставництво набуває особливої актуальності, оскільки забезпечує успішну трудову адаптацію, дає можливість відчувати себе членом колективу і з підтримкою наставника закріпитися на робочому місці.

Розділ 1. Кроки з організації та впровадження наставництва

1.1. Пошук та відбір потенційного роботодавця/місця працевлаштування для випускника інтернатного закладу

Початковий крок передбачає створення бази даних потенційних роботодавців, підприємств, установ, організацій із зазначенням специфіки їх діяльності та переліком спеціальностей, які для них актуальні. При створенні такої бази даних корисно взаємодіяти з місцевим центром зайнятості в частині обміну інформацією про потреби потенційних роботодавців у конкретних спеціалістах.

До бази даних також доцільно внести інформацію не тільки про потенційних роботодавців, а й ті підприємства, установи, організації, в яких випускники інтернатного закладу можуть пройти навчально-виробничу практику, стажування та, в тому числі, можуть бути працевлаштовані в подальшому.

1.2. Укладення домовленості з роботодавцем (керівником) щодо закріплення наставника для адаптації випускника інтернатного закладу на робочому місці

На даному етапі роботи важливо провести особисті ознайомчі зустрічі або організаційні круглі столи за участю роботодавців, представників профспілкових організацій, інших зацікавлених осіб. На таких зустрічах необхідно презентувати модель наставництва, донести її актуальність, важливість; висвітлити проблеми, з якими випускники інтернатних закладів стикаються під час працевлаштування, та з'ясувати, якої допомоги і підтримки вони потребують на робочому місці, розкрити роль наставника, його функції. Також необхідно ознайомити учасників зустрічі з роллю і функціями центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді або інших місцевих соціальних служб, з якими наставники можуть співпрацювати в подальшому.

Важливим є висвітлення переваг наставництва для підприємства (роботодавця), серед яких - можливість формування команди фахівців, які не тільки належним чином виконують обов'язки, а й можуть передати свої професійні навички, є носіями корпоративної культури, створюють позитивний імідж організації. Завдяки наставництву відбувається швидке поширення в колективі корпоративних цінностей і командного духу.

З числа наставників можна вибирати цілком підготовлених співробітників для призначення на керівні посади, оскільки досвід наставництва підвищує мотивацію працівника до виконання покладених на нього обов'язків, зміцнює його авторитет у колективі.

Організація отримує можливість підготовки нових співробітників до виконання своїх обов'язків, що запобігає плинності кадрів, сприяє формуванню колективу.

Підприємство/підприємець збільшує свою соціальну відповідальність у громаді, серед своїх партнерів та працівників, надаючи молоді перше робоче місце, підтримуючи її в прагненні до професійного та соціально-психологічного становлення, соціалізації.

Також доцільно зауважити на необхідності матеріальної винагороди за виконання функцій наставника, що можна передбачити в колективному або трудовому договорі. Важливу роль тут можуть відіграти профспілкові організації, з якими доцільно відпрацьовувати питання внесення змін до колективних договорів та визначення можливостей підтримки наставників.

Відповідні норми, зокрема такі, як стаття 97 Кодексу Законів про працю України, щодо можливості «встановлення підприємствами, установами, організаціями самостійно у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами, форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат» дає підстави обговорювати включення до колективного договору підприємства, установи, організації, які впроваджуватимуть наставництво на робочому місці, певні види доплат, надбавок або премій, інших видів винагород наставнику. Зазначене може стосуватися і трудового договору, який укладається між роботодавцем і працівником.

У разі запровадження моделі наставництва під час професійно-технічного навчання на виробництві, що включає професійно-теоретичну та професійно-практичну підготовку учнів і слухачів, наставником може бути майстер виробничого навчання. З ним також доцільно провести зустріч, обговорити можливі шляхи співпраці та ознайомити зі специфікою наставництва, з функціями центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді у цьому процесі.

Наступним може бути проведення індивідуальних зустрічей з роботодавцями, керівниками підприємств, установ, організацій, навчальних закладів, під час яких відбувається обговорення питання працевлаштування, проходження навчально-виробничої практики або стажування випускника інтернатного закладу, можливостей закріплення за ним наставника, умов та напрямів співпраці.

1.3. Пошук та відбір наставника

Цей етап передбачає отримання рекомендацій від роботодавця, керівника підприємства, установи, організації щодо працівника, який може бути закріплений за новим співробітником як наставник, а також мотивація самого працівника-наставника.

Слід враховувати, що у виборі наставника важливі:

- професійні знання;
- професійні якості (відповідальність, дисциплінованість, цілеспрямованість, уміння працювати в команді, приймати рішення);
- ставлення до роботи (працює з ентузіазмом, проявляє зацікавлення, ініціативу, надає пропозиції);
- сформованість професійної мотивації (позитивне ставлення до професії, ступінь задоволеності нею);
- особисті якості (бажання та готовність надати допомогу, відчуття такту, принциповість, справедливість, самоконтроль);
- комунікаційні якості (уміння встановлювати добрі взаємини, уміння пояснювати, культура мовлення).

Необхідно враховувати, що основним фактором відбору наставника може виступити бажання працівника допомогти випускнику інтернатного закладу увійти у самостійне життя.

З метою підбору потенційного наставника соціальний працівник або соціальний педагог проводить анкетування рекомендованих співробітників (додаток 1). Це краще провести під час індивідуальної зустрічі з кандидатом у наставники, на якій можна обговорити переваги наставництва як для нього, так і для випускника інтернатного закладу, розповісти про особливості наставництва, роль та функції наставника, про підтримку, яку він може отримати від соціального працівника/соціального педагога, розкрити суть необхідності анкетування та поінформувати про те, що результати будуть надані йому після обробки анкети.

1.4. Проведення інструктажу для потенційних наставників

На початку роботи з потенційними наставниками, які пройшли анкетування, проводиться інструктаж щодо впровадження моделі наставництва для професійної адаптації та утримання на робочому місці випускників інтернатних закладів.

В ході апробації моделі практикувалось проведення одноденного інструктажу. За відсутності можливості проведення такого інструктажу доцільно забезпечити проведення експрес-інструктажу тривалістю до 3-х годин на основі рекомендацій, наведених у Пам'ятці для наставника нового співробітника.

Під час проведення одноденного інструктажу необхідно:

- презентувати учасникам модель наставництва на робочому місці для соціальної адаптації випускника інтернатного закладу;
- ознайомити учасників з особливостями застосування моделі наставництва для професійної адаптації/утримання на робочому місці випускників інтернатних закладів;

- розглянути шляхи співпраці наставників на робочому місці та соціальних працівників/соціальних педагогів для професійної адаптації/утримання на робочому місці випускників інтернатних закладів.

Пропонуємо для ознайомлення зміст програми одноденного інструктажу, який проводиться під час апробації моделі.

1 заняття – привітання та знайомство учасників. Це заняття проводиться з метою створення у групі позитивної робочої атмосфери. Вправа на знайомство може бути підібрана з урахуванням складу групи, віку учасників і часу, відведеного на її проведення.

Наведемо приклад вправи на знайомство.

Кожен учасник групи повинен представитися двома різними способами.

1. Учасник представляється, називаючи себе і надаючи ту інформацію про себе, яку вважає за потрібне (наприклад, ім'я, посада, улюблена страва тощо).

2. Учасник представляє себе від імені свого майбутнього підопічного (нового співробітника), коли б новий співробітник говорив про нього як про наставника, досвідченого співробітника.

По закінченню вправи ведучий пропонує кожному написати на бейджах своє ім'я.

2 заняття – визначення та обговорення цілей і завдань зустрічі, очікувань учасників та правил роботи в групі.

3 заняття – презентація та обговорення міфів і фактів про випускників інтернатів.

Ведучий пропонує учасникам обговорити заздалегідь підготовлені вислови та разом визначити, що є фактом, а що міфом.

Наприклад:

Випускник інтернату потребує підтримки з боку оточення й рідних, якщо вони є.

Факт. *Це – важлива складова його становлення в житті.*

Випускники інтернатів добре знають, як спілкуватися з оточенням, зі співробітниками в трудовому колективі, з представниками різних служб та установ.

Міф. *Вони не мають досвіду такого спілкування, не знають про його особливості.*

За наявності допомоги на перших етапах самотійного життя випускник інтернату має можливість добре адаптуватись у суспільстві.

Факт. *Це може бути і підтримка соціального працівника, і навчального закладу, і колег по роботі.*

Ця вправа дозволяє додатково ознайомити учасників з проблемами, які можуть виникати у випускників, дати їм можливість задуматися над становищем і відчуттями, з якими стикаються випускники інтернатів у самостійному житті, та зрозуміти, як це може вплинути на їхню адаптацію.

Необхідно пояснити наставникам, що в роботі центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, соціальних гуртожитків для дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, застосовується надання комплексу послуг, у т.ч. складання індивідуальних планів дій, спрямованих на працевлаштування та утримання на робочому місці. Це дозволяє зменшити побоювання нових співробітників із числа випускників інтернатних закладів щодо неможливості самостійно справитися з вірогідними проблемами.

4 заняття проводиться у формі дискусії «Для чого потрібен наставник випускнику інтернатного закладу на робочому місці?», яка допомагає потенційним наставникам визначити складнощі, з якими можуть стикнутися випускники інтернатів на новому робочому місці, визначити роль і функції наставників та види допомоги, яку вони можуть надати. Інструктору доцільно стимулювати учасників до активного обговорення.

5 заняття – презентація моделі наставництва випускника інтернатного закладу на робочому місці, в якій необхідно висвітлити такі питання:

- поняття «наставництво»;
- роль наставника;
- укладення Інформованої згоди про співробітництво між наставником та новим співробітником або трьохстороннього договору між наставником, новим співробітником і соціальним працівником/соціальним педагогом;
- заходи з адаптації нового співробітника на робочому місці, короткий огляд етапів роботи;
- проведення інформаційно-консультативних бесід.

В кінці заняття потрібно передбачити час на запитання та відповіді.

Важливо також ознайомити наставників зі змістом Пам'ятки для наставника нового співробітника на робочому місці, пояснити її зміст та прокоментувати аспекти, рекомендувати використовувати її під час роботи з новачком.

6 заняття – мозковий штурм «Особистість наставника: знання, навички, якості», який можна провести, об'єднавши учасників у три групи: перша група виписує знання, друга – навички, третя – якості. Потім відбувається презентація напрацювань і обговорення. На аркуші для фліпчарту «вимальовується» образ наставника.

Інструктору важливо зазначити, що узагальнений образ – це фактично на-працьований «ідеал», який має багато різних знань, навичок і позитивних якос-тей. Саме тому розмову з учасниками необхідно побудувати таким чином, щоб не було розчарувань щодо їх відсутності.

Інструктор наголошує на важливості прагнути розвитку, усвідомлювати свої сильні сторони та будувати на них взаємодію з підопічним. В кінці вправи ін-структор акцентує увагу учасників на тих перевагах, які може отримати організа-ція або підприємство, розвиваючи інститут наставників.

7 заняття – презентація з проведення інформаційно-консультативних бесід (додаток 3), що містить складові успішного наставництва. Необхідно звернути увагу учасників на суть проведення таких зустрічей з новим співробітником, по-яснити, чому вони важливі та на яких засадах мають бути побудовані. На слай-дах презентації розміщені основні поради, які доцільно використовувати при проведенні бесід з підопічним:

- шляхи побудови взаєморозуміння;
- етапи проведення зустрічі;
- методи обговорення позитивних і негативних вчинків;
- сутність уважного (активного) слухання;
- запитання, що базуються на сильних сторонах нового співробітника (за бажанням презентація може бути доповнена).

8 заняття – огляд допоміжних документів і форм, передбачених для органі-зації роботи наставників.

1. Примірний договір про забезпечення заходів з адаптації на новому робо-чому місці (додаток 4), що підписують соціальний працівник, наставник і новий співробітник, або Інформована згода на закріплення наставника за новим спів-робітником для забезпечення заходів з адаптації на новому робочому місці, яка підписується наставником і новим співробітником, якщо соціальний працівник не залучається до повної участі в процесі адаптації, а тільки надає консультації за потребою (додаток 5).

2. Індивідуальний план роботи з отримувачем соціальних послуг, який ви-користовується в роботі центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді/со-ціальних гуртожитків для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклу-вання. Необхідно пояснити наставникам, що згідно з цим планом випускники інтернатного закладу отримують комплекс послуг, у т.ч. спрямованих на пра-цевлаштування та утримання на робочому місці. Бажано, щоб наставники були долучені до планування заходів та реалізації цього плану.

Можна також запропонувати наставникам скласти з новим співробітником Індивідуальний план розвитку професійних навичок нового співробітника (зра-зок форми у додатку 6). Надаючи наставникам інформацію про мету та особли-



вості складання зазначеного плану, радимо враховувати, що ця форма може бути додатком до індивідуального плану роботи (особливо у складних випадках), або в разі, якщо випускник інтернатного закладу не отримує послуг центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, не проживає у соціальному гуртожитку для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, або в іншому закладі.

3. Форма відгуку про виконання завдання.

4. Форма підсумкової оцінки.

9 заняття – презентація центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, які надають допомогу випускникам інтернатних закладів: функції, види послуг, контакти закладів, установ та соціальних працівників, до яких наставник може звернутися по допомогу.

10 заняття – підбивання підсумків.

За можливістю (у разі домовленості з відділами кадрової роботи підприємств, яким слід наголосити на проведенні занять, необхідних для професійного розвитку співробітників) інструктаж можна проводити протягом 2–3 днів у формі тренінгу, передбачивши вправи на відпрацювання з наставниками технік активного слухання, ефективної комунікації, постановки запитань, що базуються на сильних сторонах і розвитку підопічного. Також доцільно розглянути можливі конфлікти та шляхи їх вирішення.

1.5. Підготовча робота з випускником інтернатного закладу, особою з числа дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування

Цей крок спрямований на надання допомоги випускнику інтернатного закладу в усвідомленні важливості початку трудової діяльності, особливо якщо це перше робоче місце або проходження стажування.

Необхідно провести консультування випускника інтернатного закладу, який проживає в соціальному гуртожитку для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, або є отримувачем соціальних послуг за місцем проживання. Під час консультування треба надати інформацію про програму «Наставник на робочому місці», про можливості, які вона надає, про заходи підтримки, що може отримати молода людина. Слід пояснити актуальність застосування наставництва на робочому місці, розкрити його суть, переваги та результати, які може отримати новий співробітник внаслідок наставництва.

Також проводиться анкетування випускника інтернатного закладу, що допоможе виявити його готовність до професійної зайнятості, зрозуміти його побоювання та очікування (зразок анкети - у додатку 7).

Про результати анкетування необхідно поінформувати молоду особу, наголосити на її сильних сторонах і потребах у реалізації заходів для підтримки на робочому місці.

Розділ 2. Заходи з адаптації новачка на робочому місці

Заходи з адаптації на робочому місці впроваджуються в три етапи: підготовчий, надання практичної допомоги, підсумковий.

Зазначені етапи мають свої терміни, яких рекомендуємо дотримуватися:

- підготовчий етап – тиждень до початку трудової діяльності;
- надання практичної допомоги – 3–4 місяці;
- підсумковий етап – два тижня до завершення періоду адаптації.

Таблиця

Заходи з адаптації новачка на робочому місці

Підготовчий етап	Етап надання практичної допомоги	Підсумковий
Один тиждень до початку трудової діяльності	3–4 місяці	2 тижня до завершення періоду адаптації
1. Спільна зустріч соціального працівника з потенційним наставником для роз'яснення моделі роботи, меж компетенції соціального працівника, ролі наставника. 2. Спільна зустріч з наставником та новим співробітником для знайомства, підписання трьохстороннього договору або Інформованої згоди.	1. Спільна зустріч соціального працівника/соціального педагога з наставником і новим співробітником для складання індивідуального плану роботи з адаптації нового співробітника. 2. Щомісячні зустрічі соціального працівника з наставником для проведення консультативної супервізії наставника. 3. Щотижневі інформаційно-консультативні зустрічі наставника та нового співробітника.	Підсумкова спільна зустріч соціального працівника, наставника та нового співробітника для заповнення форми підсумкової оцінки, підготовка до формального припинення надання послуг та визначення подальших рекомендацій для нового співробітника.

У разі виникнення труднощів у процесі адаптації здійснюється перегляд і коригування запланованих заходів. Може бути переглянутий і доповнений питаннями, які необхідно врегулювати, діючий трьохсторонній договір про забезпечення заходів з адаптації на новому робочому місці.

У разі відмови наставника від участі у процесі адаптації нового співробітника здійснюється аналіз результатів проведеної роботи, визначаються досягнення та необхідність закріплення іншого наставника.

На підготовчому етапі соціальним працівником/соціальним педагогом проводяться такі заходи.

1. Спільна зустріч з потенційним наставником.

Після прийняття рішення про залучення працівника підприємства, установи, організації, закладу як наставника з ним проводиться попередня зустріч. На такій зустрічі соціальний працівник/соціальний педагог інформує потенційного наставника про результати його анкетування, наголошує на фактах, які сприяли прийняттю рішення про його залучення до наставництва. Якщо відсутня можливість проведення інструктажу, майбутнього наставника ознайомлюють зі змістом Пам'ятки для наставника нового співробітника на робочому місці.

Необхідно також поінформувати наставника про особливості майбутнього нового співробітника, зокрема:

- історію його життя (звідки він, де виховувався, навчався, чи мав або має сім'ю, рідних);
- стан здоров'я (можливі проблеми, які можуть вплинути на виконання посадових обов'язків);
- особливості поведінки, спілкування з однолітками та людьми старшого віку;
- рівень освіти, наявність досвіду роботи та певних професійних якостей, умінь і знань;
- сильні сторони новачка, на які можна спиратися (риса характеру, певні знання та навички, які допоможуть краще зрозуміти специфіку роботи і належним чином виконувати посадові обов'язки, люди із соціального оточення новачка, до яких можна звернутися по допомогу або пораду).

Також під час зустрічі необхідно:

- поінформувати наставника про особливості новачка у поведінці та спілкуванні, про шкідливі звички, інші негативні прояви, які, вірогідно, потребуватимуть особливої уваги;
- визначити ризики, які можуть виникнути після початку трудової діяльності (наприклад, запізнювання на роботу через брак навичок планування часу);

- обговорити організаційні питання щодо укладення Договору про забезпечення заходів з адаптації на новому робочому місці;
- обговорити проведення та частоту консультативних зустрічей наставника та соціального працівника й інформаційно-консультативних зустрічей, які будуть проводитися з новачком з метою обговорення досягнень, успіхів, проблем, які виникали, та подальших дій;
- обмінятися контактними телефонами.

При проведенні зустрічі за згодою нового співробітника можна використати результати анкетування, що з ним проводилося.

Важливо детально роз'яснити наставнику мету та можливості консультативних зустрічей (консультативної супервізії) для розуміння того, що даний вид діяльності – підтримуючий і буде для нього корисним.

2. Спільна зустріч з наставником та новим співробітником.

Для такої зустрічі необхідно виділити достатню кількість часу. Вона має проходити в окремому приміщенні, оскільки важливо створити спокійну, довірливу атмосферу.

Фасилітатором цієї зустрічі повинен бути соціальний працівник або соціальний педагог.

Під час зустрічі необхідно:

- познайомити наставника і нового співробітника;
- дати можливість кожному з них розповісти про себе, свій досвід роботи, інтереси, захоплення;
- зробити акцент на перевагах наставництва для нового співробітника;
- допомогти кожному усвідомити свої ролі, функції та завдання;
- ознайомити з умовами договору, обґрунтувати його необхідність і роз'яснити його положення.

Результатом цієї зустрічі має бути встановлення контакту між соціальним працівником/соціальним педагогом, наставником і новим співробітником, усвідомлення ролей кожного та підписання трьохстороннього договору. В окремих випадках може бути підписана Інформована згода на закріплення наставника за новим співробітником для забезпечення заходів з адаптації на новому робочому місці. Така згода підписується наставником і новим співробітником, якщо відсутня потреба постійного залучення соціального працівника до процесу адаптації. Але слід звернути увагу на необхідність підтримки контактів між наставником і соціальним працівником та надання допомоги у разі виникнення питань, які належать до компетенції соціального працівника.

На початку реалізації **етапу надання практичної допомоги** обов'язковим елементом є зустріч соціального працівника/соціального педагога з наставни-

ком і новим співробітником. Мета цієї зустрічі – обговорення та складання індивідуального плану роботи в частині забезпечення адаптації новачка на робочому місці.

Розробка заходів плану, що можуть позитивно вплинути на адаптацію, передбачає знання суб'єктивних характеристик нового співробітника (вік, психофізіологічні особливості, освіта, стаж тощо) та факторів виробничого середовища, характер їх впливу на показники і результати адаптації. Саме тому під час планування процесу адаптації слід враховувати можливості підприємства (умови та організація праці, графік роботи тощо). Необхідно також враховувати відмінності між новим і попереднім місцем роботи, навчально-виробничої практики або стажування.

Для складання індивідуального плану роботи необхідно:

- виявити потреби нового співробітника у реалізації заходів з його адаптації на робочому місці;
- сформулювати ціль роботи, визначити конкретні завдання та дії, терміни їх виконання та виконавців, необхідних для їх досягнення.

Під час зустрічі визначають цілі плану та до кожної з них – завдання, дії, терміни виконання та виконавців.

При плануванні роботи з новачком необхідно враховувати, що процес адаптації на робочому місці передбачає 4 етапи.

1. Оцінка рівня підготовки нового співробітника з урахуванням його попереднього досвіду.

2. Практичне ознайомлення з професійними обов'язками.

3. Безпосередня адаптація, що надасть новачку можливість виконувати професійні завдання, активно діючи у різних сферах. На цьому етапі важливо активно підтримувати новачка, регулярно проводити аналіз його діяльності, давати рекомендації.

4. Функціонування завершує процес адаптації. Цей етап характеризується поступовим самостійним вирішення новим співробітником проблем, виконанням трудових завдань, входженням у колектив.

З урахуванням специфіки кожного з етапів у плані індивідуальної роботи слід передбачати необхідні дії.

При формуванні цілей і завдань плану важливо проаналізувати і врахувати такі особливості нового співробітника:

- наявність досвіду роботи у сфері діяльності організації, в яку його буде працевлаштовано;
- необхідність додаткового навчання і розвитку здібностей;
- стан здоров'я;

- рівень навичок спілкування, у т.ч. зі співробітниками, керівниками, можливість встановлення та підтримки стосунків у колективі;
- рівень дисциплінованості, відповідальності;
- наявність ризиків, які можуть вплинути на виконання професійних завдань, побудову стосунків у колективі;
- володіння навичками виконання соціальних ролей;
- рівень мотивації до професійної реалізації, розвитку.

В реалізації плану необхідно передбачити обов'язкову участь нового співробітника та наставника.

Протягом всього адаптаційного періоду, що може тривати 3–4 місяці, необхідно обговорювати з новим співробітником його взаємини з колективом, ступінь його адаптації, відслідковувати виконання індивідуального плану.

Періодично (не менше двох разів у перший місяць і одного разу на місяць в подальшому) рекомендуємо аналізувати стан виконання плану та за потреби вносити до нього зміни.

Важливим на даному етапі є розвиток професійних навичок та здібностей нового співробітника. Один із кращих способів їх розвинути полягає у виконанні завдань, які спонукатимуть нового співробітника до виходу на більш високий рівень діяльності. Делегування завдань і обов'язків дає прекрасну можливість для професійного зростання й особистісного розвитку працівників. Якщо наставник буде ставити перед новим співробітником різні завдання, це буде сприяти розвитку нових навичок і здібностей, дозволить йому більше дізнатися про специфіку роботи. Це не тільки допоможе новому працівнику досягти успіхів у своїй роботі, а й забезпечить більш ефективний розподіл організаційних ресурсів (деякі поради щодо ефективної постановки завдань наставником новому співробітнику – у додатку 8).

2.1. Проведення консультативної супервізії наставника

Консультативна супервізія наставника проводиться соціальним працівником/соціальним педагогом з метою забезпечення ефективного процесу адаптації новачка на робочому місці.

Супервізія передбачає забезпечення регулярної можливості для її учасників поміркувати над змістом і процесом своєї роботи через отримання коментарів стосовно усієї діяльності.

Соціальний працівник/соціальний педагог, виконуючи в ході супервізії роль консультанта, висловлює незалежні погляди стосовно предмету супервізії і не наполягає на своєму баченні вирішення ситуації, а, навпаки, пропонує можливі варіанти, звертаючи увагу супервізованого на різні аспекти та ризики.

При проведенні супервізії необхідно враховувати, що супервізор і супервізований працюють у різних професійних сферах, тому важливо зосереджуватись саме на процесі наставництва і заходах, спрямованих на адаптацію новачка на робочому місці.

Супервізор-консультант під час проведення супервізії повинен:

- демонструвати емпатію,
- уважно слухати,
- правильно формулювати запитання,
- надавати інформацію та забезпечувати зворотний зв'язок,
- дотримуватися професійних меж,
- пропонувати альтернативи,
- структурувати розмову і вносити за потреби зміни в її перебіг,
- підсумовувати результати роботи.

Тематику та мету консультативних супервізій необхідно визначати з урахуванням конкретних запитів наставника. В ході супервізії важливо обговорювати та аналізувати питання, пов'язані із забезпеченням процесу адаптації нового співробітника на робочому місці, наданням необхідної підтримки.

Супервізія може допомогти наставнику:

- краще зрозуміти новачка;
- стати більш обізнаним щодо власного сприйняття новачка та реагування на нього;
- звернути увагу на специфіку та наслідки свого втручання;
- ознайомитися з іншими способами і методами роботи у подібних ситуаціях.

Завдяки підтримці у ході супервізії наставник:

- отримає інформацію, у тому числі про власну роботу у забезпеченні заходів з адаптації нового співробітника на робочому місці;
- почує коментарі й оцінку змісту та процесу своєї роботи;
- отримає підтримку себе як наставника;
- переконається, що не залишився один на один з труднощами і проблемами.

Під час проведення консультативної супервізії наставника соціальний працівник/соціальний педагог повинен розуміти етапи формування професійної компетентності й ті прояви, які можуть виникати на тому чи іншому етапі. Інформація про це може бути важливою при розробці стратегій дій для забезпечення адаптації нового співробітника на робочому місці (додаток 9).

Консультативну супервізію наставника можна проводити шляхом використання методу постановки запитань за шкалою (опис методу – у додатку 10).

Як показала практична робота при впровадженні даної моделі, взаємодія може відбуватись також тільки між наставником та молодю особою з числа випускників інтернатних закладів без консультативної супервізії соціальним працівником/соціальним педагогом наставника. Соціальний працівник в такому разі повинен забезпечити проведення інструктажу для наставників щодо особливостей роботи з випускниками інтернатних закладів та надати контакти представника найближчого центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, до якого може звернутися наставник, щоб отримати необхідні рекомендації стосовно вирішення соціальних проблем молоді особи.

2.2. Проведення інформаційно-консультативних зустрічей наставника з новим співробітником

Іншою складовою етапу надання практичної допомоги є інформаційно-консультативні зустрічі наставника з новачком.

До участі в них може долучатися соціальний працівник/соціальний педагог за умови:

- запиту наставника або нового співробітника;
- виявлення проблемних моментів, які ускладнюють процес адаптації;
- необхідності надання допомоги наставнику при забезпеченні стану реалізації заходів з адаптації новачка на новому робочому місці;
- необхідності фасилітації такої зустрічі, якщо у наставника виникають складнощі з її проведенням.

Мета інформаційно-консультативних зустрічей наставника і нового співробітника – підтримка довірливих стосунків між ними, обговорення робочих питань, підбивання підсумків спільної роботи з адаптації.

На зустрічах обговорюється стан реалізації заходів з адаптації, плануються подальші спільні кроки, визначаються фактори, які сприяють або заважають якісній адаптації. Такі зустрічі рекомендується проводити не рідше ніж один раз на тиждень, оскільки важливе обговорення актуальних поточних питань.

Для організації та проведення зустрічей соціальний працівник/соціальний педагог консультує наставника з питань, що зазначені нижче.

Виявлення та використання сильних сторін новачка

Оскільки такі зустрічі повинні мати стимулюючий характер і допомагати новачку уникати розчарувань, зневіри у власних силах, важливо поінформувати наставника про концепцію сильних сторін, навчити їх виявляти у нового співробітника і фокусуватись на них. Серед сильних сторін можуть бути риси характеру, певні знання, вміння, навички нового співробітника, його ставлення до роботи, кар'єрного зростання, професійні інтереси.

Застосування рефлексивного слухання для забезпечення діалогу під час проведення інформаційно-консультативних зустрічей

Важливо пояснити наставнику, як використовувати техніки рефлексивного слухання, зокрема віддзеркалення, переформулювання, повторення смислової частини висловлювання, постановка уточнюючих і відкритих запитань (деякі аспекти організації міжособистісної комунікації наставника з новим співробітником – у додатку 11).

Використання запитань, що базуються на сильних сторонах співробітника, дозволяє:

- спонукати до пошуку відповідей і готовності розділяти відповідальність за прийняті рішення та досягнуті результати;
- розширювати усвідомлення про те, що робота кожного впливає на результати діяльності всієї організації;
- сприяти позитивному ставленню і самооцінці, закріплювати почуття власної цінності;
- залучати до процесу прийняття рішень, що формує позитивне ставлення до прийнятого рішення;
- сприяти створенню атмосфери з високим рівнем довіри;
- зменшувати опір до змін.

Приклади запитань:

- Що вам допомогло найбільше при виконанні завдання?
- Як ми можемо підтримати вас у даній ситуації?
- Що б ви зробили для досягнення кращого результату в майбутньому?
- Що я можу зробити, аби підтримати вас у досягненні цілей, виконанні завдань?
- Яку користь ви можете отримати, якщо візьмете до уваги мої поради і будете застосовувати їх на практиці?
- Які переваги ви бачите в тому, щоб виконати свою роботу скоріше?
- Що вам допоможе зробити це найбільш якісно?
- Яким чином ми можемо працювати разом, щоб добре зробити необхідне?
- Що конкретно вами було зроблено для досягнення успіху у виконанні завдання?

Корисно ознайомити наставника з деякими порадами, що допоможуть під час проведення інформаційно-консультативних зустрічей. Ці поради можна обговорити, за необхідності доповнити іншими порадами або розширити вже запропоновані. Поради можна оформити на окремому аркуші, щоб наставник міг їх використовувати кожного разу, коли виникає потреба.

Поради наставнику:

- проводьте зустріч у відокремленому місці – це сприятиме подальшому діалогу;
- перш ніж давати оцінку вчинкам і діям нового співробітника, переконайтеся, що він готовий це почути, використовуючи подібні запитання: «Чи дійсно зараз доречний час для...?»;
- визначаючи сторони нового співробітника, які потребують розвитку, поцікавтеся, чим можна допомогти;
- при зустрічах обговорюйте з новим співробітником як позитивні, так і негативні вчинки та дії;
- описуючи поведінку нового співробітника, наводьте конкретні приклади, які спостерігали, замість проголошення тверджень про манеру поведінки або ставлення до справи чи інших людей;
- переконайтеся, що використані приклади своєчасні, не оцінюйте давній вчинок – це подразнює і важко піддається обговоренню;
- не реагуйте занадто швидко на неточні твердження про факти, прислухайтеся уважно до того, які почуття висловлює новий співробітник, доцільно попросити його уточнити, пояснити, щось змінити або виправити;
- після висловлення власної думки та оцінки дайте новому співробітнику час на відповідь і будьте готові почути емоційну правду новачка, навіть якщо вона негативна, і чесно проаналізувати його оцінку.

Важливою складовою інформаційно-консультативних зустрічей є аналіз проведеної роботи нового співробітника на робочому місці, підбивання підсумків стану виконання ним професійних завдань. Саме це й є складовою успішної адаптації.

Про методи роботи, які використовуються для підбивання підсумків, наставника може поінформувати соціальний працівник/соціальний педагог.

З таких методів можна використовувати відгук про виконання завдання (оціночний відгук) та постановку запитань при неякісному виконанні завдання (опис зазначених методів наводиться у додатку 12).

2.3. Підбивння підсумків адаптації нового співробітника на робочому місці

Підсумковий етап включає оцінку змін, які відбулися у процесі роботи з новим співробітником, у його адаптації на робочому місці.

За два тижні до завершення дії трьохстороннього договору соціальний працівник/соціальний педагог, наставник та новачок проводять підсумкову бесіду, під час якої:

- здійснюють аналіз сильних та слабких сторін новачка як професіонала;
- визначають успіхи та невдачі, які виникали в ході адаптації новачка, аналізують їх причини;
- обговорюють питання, які новачку ще необхідно з'ясувати та вивчити, можливості його професійного зростання;
- підсумовують досягнуті в роботі показники (форма підсумкової оцінки – у додатку 13).

Зазначимо, що критерії оцінки нового співробітника детально викладені у Пам'ятці для наставника нового співробітника на робочому місці.

На цьому етапі важливою складовою є підготовка новачка до припинення надання допомоги наставником. Тут стане корисним акцент на сильних сторонах та успіхах новачка, що додаватиме йому впевненості у власних силах. Також можна наголосити на перспективах його розвитку як професіонала, що можливо лише за умови застосування особистісних і професійних якостей, яких він набув. Перш за все це – відповідальність, здатність до самостійного прийняття рішень тощо.

На даному етапі необхідно також провести анкетування нового співробітника для отримання зворотного зв'язку щодо процесу та результатів адаптації (зразок анкети – у додатку 14).

Результати такого анкетування можуть бути використані для аналізу діяльності наставника, що допоможе в його подальшому вдосконаленні.

Висновки та практичні рекомендації щодо поширення моделі наставництва

Модель, що пропонується до впровадження, була розроблена з урахуванням вітчизняного та міжнародного досвіду, в т.ч. практики наставництва, що існувала за радянських часів.

Заходи, передбачені моделлю, були апробовані Міжнародною громадською організацією «Соціальні ініціативи з охорони праці та здоров'я» під час впровадження проекту «Отримай свій шанс»: забезпечення кращого майбутнього дітей-вихованців та випускників інтернатних закладів шляхом формування в них життєво необхідних умінь та покращання соціальних послуг за фінансової підтримки Міністерства закордонних справ Королівства Нідерланди (програма МАТРА).

Участь в апробації моделі взяли Жмеринський обласний соціальний гуртожиток для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, за сприяння Вінницького обласного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, а також Котовський міський і Тарутинський районний соціальні гуртожитки для дітей сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, Ізмаїльський міський центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді за сприяння Одеського обласного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді. До участі в апробації моделі було залучено широке коло партнерів, зокрема Професійна спілка залізничників і транспортних будівельників України, міські центри зайнятості, професійно-технічні навчальні заклади.

Слід враховувати, що залучення профспілкових організацій може бути одним з ефективних кроків у запровадженні наставництва. Тісна співпраця з Радою Профспілки залізничників і транспортних будівельників України в апробації моделі в структурних підрозділах залізниць України в цільових регіонах проекту (Одеська та Вінницька області) забезпечила збільшення місць для можливо-го працевлаштування випускників інтернатних закладів та сприяла залученню досвідчених працівників до наставництва. Молоді особи з числа дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, були працевлаштовані в структурні підрозділи Укрзалізниці в Одесі, Котовську, Вінниці, Жмеринці, Козятині, Хмельницькому і Фастові.

Для подальшого поширення досвіду та вдосконалення механізмів впровадження наставництва як засобу підтримки молодих співробітників з числа дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, на робочому місці, є нагальним представити методику на затвердження Міністерству соціальної політики України та впровадити систематичне навчання соціальних працівників центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді.

Для покращання процесу координації з питань працевлаштування та адаптації на робочому місці шляхом застосування моделі наставництва випускників

інтернатних закладів необхідно відпрацювати та забезпечити взаємодію між центрами соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, центрами зайнятості, професійно-технічними навчальними закладами. До цієї роботи важливо залучати професійні спілки. Така взаємодія може бути забезпечена шляхом укладення договорів про співробітництво, розробки та підписання порядків взаємодії з метою впровадження наставництва, затвердження їх відповідними рішеннями, наказами.

Зважаючи на особливості та гнучкість у використанні, запропонована методика може бути застосована не тільки для адаптації нового співробітника на першому робочому місці, а й у випадках ризиків втратити нове місце роботи певними категоріями молоді навіть за умови наявності попереднього досвіду роботи.

Зокрема, методику або її інструменти доцільно використовувати в роботі не тільки з випускниками інтернатних закладів, а й з іншими категоріями клієнтів – молодими людьми, які звільнилися з місць позбавлення волі або відбувають альтернативні види покарань, особами із сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах, дітьми та молоддю, які мають особливі потреби, тощо.

Для покращання роботи у цьому напрямі доцільно проводити спільні навчання, круглі столи, обговорювати питання працевлаштування молодих людей, які належать до уразливих категорій, спільно визначати шляхи вирішення проблем, пов'язаних з їх працевлаштуванням та підтримкою.

Анкета потенційного наставника

Шановні фахівці!

Ми представляємо соціальну службу, яка допомагає випускникам інтернатних закладів влаштувати самостійне життя у громаді.

Через брак життєвого досвіду, відсутність підтримки з боку близьких людей у них часто виникають проблеми, пов'язані з організацією самостійного життя, вирішенням побутових питань, працевлаштуванням.

Усвідомлюючи важливість такої складової самостійності, як працевлаштування, що не тільки формує високі особистісні та професійні якості, а й забезпечує матеріально, ми надаємо допомогу випускнику в пошуку роботи та створенні умов для його утримання на робочому місці.

Цьому можуть сприяти не тільки фахівці соціальної служби, а й залучені як наставники працівники підприємств, установ, організацій.

З цією метою ми здійснюємо пошук та залучення наставників для нових співробітників з числа випускників інтернатних закладів, які по суті будуть для них радниками, інструкторами, й надаватимуть допомогу в оволодінні професійними навичками, засвоєнні норм та правил трудового колективу.

Якщо Ви відчуваєте бажання допомогти випускнику інтернатного закладу у його пристосуванні до реалій життя та зацікавлені спробувати себе у ролі наставника, просимо заповнити анкету потенційного наставника. Намагайтеся бути максимально відвертим та щирим, це допоможе виявити Ваш потенціал та усвідомити можливість розвитку наставницьких якостей.

Дякуємо за розуміння та допомогу у підготовці випускників інтернатних закладів до самостійного життя!

Особиста інформація

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Вік _____

Контактний телефонний номер _____

1. Оберіть позиції, які Вас стосуються:

☐ Маю необхідний рівень професійних знань

☐ Маю досвід роботи в даній організації не менше 3 років

- ☐ Маю бажання передати набутий досвід і знання новому співробітнику
- ☐ Вмію організовувати роботу
- ☐ Вмію працювати в команді
- ☐ Сумлінно ставлюся до виконання функціональних обов'язків
- ☐ Маю авторитет серед співробітників
- ☐ Беру на себе відповідальність у прийнятті рішень

2. Вкажіть, які з названих нижче якостей Вам притаманні:

- ☐ Відповідальність
- ☐ Цілеспрямованість
- ☐ Справедливість
- ☐ Самоконтроль
- ☐ Бажання надати допомогу
- ☐ Уміння слухати
- ☐ Уміння поважати думку інших
- ☐ Уміння встановлювати взаємини у колективі

3. Наставництво для Вас – це (позначте позиції, що Вас стосуються):

- ☐ Можливість кар'єрного зростання, оскільки можна набути керівного досвіду
- ☐ Втілення бажання допомагати людям
- ☐ Можливість надати допомогу новому співробітнику в оволодінні професією
- ☐ Підвищення соціального статусу через підвищення професійної кваліфікації
- ☐ Можливість отримати додаткову матеріальну винагороду
- ☐ Інше _____

4. Позначте, що стало для Вас вирішальним фактором у виборі професії:

- ☐ Мої вподобання
- ☐ Мої здібності
- ☐ Престижність професії
- ☐ Рівень майбутньої заробітної плати
- ☐ Поради родичів
- ☐ Рекомендації вчителів
- ☐ Інше _____

5. Що Вам подобається у Вашій професії?

6. Яким досвідом, знаннями Ви хотіли би поділитися з новим співробітником як наставник?

7. Які якості співробітників і підлеглих Ви найбільше цінуєте?

8. Які їхні якості Вас найбільше дратують?

9. Ваші інтереси і захоплення

Дякуємо за щирі відповіді!

Пам'ятка для наставника нового співробітника на робочому місці

Актуальність успішної адаптації випускника інтернатного закладу на новому робочому місці

Працевлаштування та подальший трудовий шлях випускників інтернатних закладів для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, є і залишається складною проблемою,

Перебування в інтернатному закладі, з одного боку, дає вихованцям зразок поведінки в колективі, розвиває товариські якості, вчить дотриманню встановленого розпорядку та дисципліні. З іншого боку, закрите середовище призводить до ізольованості від проблем, заважає вихованцям ставати незалежними у прийнятті рішень, брати відповідальність за свої вчинки та життя.

Організована життєдіяльність інтернатного закладу у більшості випускників формує споживацьке ставлення до допомоги, їм нелегко визначати конкретні цілі, виконувати поставлені завдання, формувати розпорядок дня та бути пунктуальними.

Не слід забувати і про складні життєві історії колишніх вихованців інтернатів. Відсутність родинного тепла, підтримки близьких призводить до відчуття самотності та невпевненості в подальшому житті. Брак позитивних моделей поведінки дорослих, гідних наслідування, може спричинити проблеми в особистісному розвитку та побудові стосунків, у тому числі професійних.

Крім того, випускникам інтернатних закладів часто ні до кого звернутися по підтримку або дружню пораду у складні моменти життя, особливо коли виникає безліч запитань і сумнівів. До таких моментів можна також віднести початок трудового шляху та проблеми, які виникають у процесі пристосування до роботи в новому колективі.

Отже, адаптація на новому робочому місці може стати стресовою ситуацією для будь-якої людини. Новий співробітник, як правило, має сумніви щодо своїх професійних якостей, знань і навичок, недостатнє уявлення про норми професійної поведінки в конкретному трудовому колективі. Додає також хвилювань і невпевненості постійне перебування нового співробітника в зоні оцінювання.

Допомогти випускнику інтернатного закладу пройти адаптаційний період на новому робочому місці, почати виконувати свою роботу в повному обсязі та стати повноправним членом трудового колективу може саме наставник.

Коли йдеться про наставництво на робочому місці, очікується, що більш досвідчений та компетентний працівник, який виконує роль наставника, направляє та підтримує нового та менш досвідченого співробітника, що призводить до швидкого засвоєння функціональних обов'язків і формування позитивного ставлення до роботи.

Наставництво будується на взаєминах між наставником і його підопічним, забезпечує обмін знаннями, передачу досвіду, надання необхідної допомоги та підтримки.

Система наставництва знімає багато побоювань новачка і дає можливість відчувати себе впевненіше, оскільки відповіді на всі запитання він отримує від компетентного співробітника.

Крім того, проведені дослідження (Youth studies Australia, vol. 29. № 3, 2010) довели, що відносини з наставниками, наслідування їхньої моделі позитивної поведінки допомагають підвищити самооцінку та зменшити ризиковану поведінку підопічних, що є особливо важливим для випускників інтернатних закладів.

Дана пам'ятка розроблена на допомогу наставнику, який буде закріплюватись на робочому місці за новим співробітником з числа випускників інтернатних закладів.

Пам'ятка містить поради, рекомендації наставнику щодо його ролі, завдань та функцій з адаптації новачка на робочому місці.

Звертаємо увагу наставників та тих, хто претендує на цю роль, що соціальні працівники готові надавати допомогу та необхідні консультації з адаптації випускників інтернатних закладів на новому робочому місці.

Що таке наставництво на робочому місці?

У прямому сенсі слова «наставник» означає довірену особу, радника або провідника-інструктора. В контексті трудових відносин наставник – це людина, яка створює умови для ефективної адаптації новачка на робочому місці, сприяє становленню співробітника, розвитку його здібностей до самостійного й якісного виконання завдань.

Від застосування методу наставництва організація також може отримати ряд переваг. Завдяки цій системі буде створено команду фахівців, які не тільки належним чином виконують свої обов'язки, а й можуть передати свої професійні навички, є носіями корпоративної культури, створюють позитивний імідж організації. Завдяки наставництву в колективі поширюються корпоративні цінності і командний дух.

З числа наставників можна вибирати цілком підготовлених співробітників для керівних посад, оскільки досвід наставництва підвищує мотивацію самого наставника до виконання покладених на нього обов'язків з навчання нових співробітників, зміцнює його авторитет у колективі через визнання керівництвом особистісних і професійних досягнень.

Важливою є й матеріальна винагорода за виконання функцій наставника, що можна передбачити в колективному або трудовому договорі.

З іншого боку, статус наставника висуває особливі вимоги до таких фахівців. Їм потрібно не тільки професійно виконувати свої посадові обов'язки, а й уміти ефективно і дохідливо передавати свій досвід іншим працівникам. Таким чином у роботі наставника мають поєднуватися технічна та педагогічна функції.

Необхідні особисті якості для наставника – відповідальність, цілеспрямованість, чуйність, витримка, почуття такту, володіння прийомами комунікації, прагнення до самовдосконалення.

Важливою для наставника є здатність захопити й зацікавити свого учня, уміти пояснити, продемонструвати трудові операції. Організаційно-комунікаційні якості – такі, як уміння зрозуміти учнів, встановити добрі взаємини, значно підвищують мотивацію й ефективність процесу засвоєння знань і навичок співробітником на новому робочому місці. Навіть після того, як успішно закінчився термін наставництва й учень приступив до самостійної роботи, наставник повинен спостерігати за ним і бути готовим прийти на допомогу у скрутних ситуаціях.

Кінцевий результат діяльності наставника полягає в успішній адаптації нового співробітника на робочому місці, показниками якої є розвиток професійних якостей, чітке виконання поставлених завдань, продуктивна діяльність та побудова ефективних робочих стосунків з членами колективу.

Роль наставника полягає в:

- наданні підтримки (ознайомлення з корпоративною культурою і традиціями колективу, допомога у вирішенні конфліктних ситуацій);
- сприянні професійному зростанню (надання професійних порад, рекомендацій);
- створенні моделі поведінки на робочому місці.

Наставник виконує свої функції в два етапи.

1. Теоретичне навчання особливостям роботи, що здійснюється новачком за наданими інформаційними матеріалами та з використанням навчально-методичної бази підприємства. Це можуть бути інструкції, пам'ятки, рекомендації або методичні матеріали з виконання покладених завдань, організації процесу роботи, дотримання умов праці тощо.

2. Формування практичних умінь і навичок, що відбувається безпосередньо на робочому місці при виконанні робочих завдань. Важливим є поступове включення новачка у практичну діяльність. Спочатку краще давати прості завдання, а після їх виконання переходити до більш складних, відпрацьовуючи різні робочі ситуації. При цьому не тільки пояснювати, що і як належить робити, а й показувати, як потрібно зробити. Після виконання завдань корисним буде обговорення з новачком плюсів і мінусів виконання завдання.

Заходи з адаптації на робочому місці можна поділити на три етапи: підготовчий, надання практичної допомоги, підсумковий.

Зазначені етапи мають свої терміни, яких рекомендуємо дотримуватись:

- підготовчий етап триває тиждень до початку трудової діяльності;
- етап надання практичної допомоги – 3–4 місяці,
- підсумковий – 2 тижні до завершення періоду адаптації.

На підготовчому етапі радимо зустрітись з соціальним працівником, який надає допомогу випускнику інтернатного закладу та в подальшому буде допомагати йому в адаптації на новому робочому місці.

На першій зустрічі від соціального працівника можна отримати інформацію, яка допоможе попередньо скласти певне уявлення про майбутнього нового співробітника.

Важливо дізнатися про:

- історію його життя (звідки він, де виховувався, навчався, мав або має сім'ю, рідних);
- стан здоров'я (вірогідні проблеми, які можуть вплинути на виконання посадових обов'язків);
- особливості поведінки, спілкування з однолітками, людьми старшого віку;
- рівень освіти, наявність досвіду роботи та певних професійних якостей, умінь і знань;
- сильні сторони новачка, на які можна спиратися в роботі (це можуть бути риси характеру, знання та навички, які допоможуть краще зрозуміти специфіку роботи і належним чином виконувати посадові обов'язки, люди із соціального оточення новачка, до яких можна звернутися по допомогу і пораду);

Також під час зустрічі, яка є обов'язковою на даному етапі, необхідно:

- з'ясувати питання, які можуть потребувати особливої уваги після початку трудової діяльності випускника інтернатного закладу (особливості поведінки та спілкування, негативні звички тощо);
- визначити ризики, які можуть виникнути після початку трудової діяльності випускника інтернатного закладу;
- обговорити організаційні питання щодо укладення Договору про забезпечення заходів з адаптації новачка на новому робочому місці,
- обговорити особливості проведення й частоту консультативних зустрічей наставника та соціального працівника, а також інформаційно-консультативних зустрічей, які будуть проводитися з новачком з метою обговорення досягнень, успіхів, проблем, які виникали, та подальших дій;
- обмінятися контактними телефонами.

Найважливішим на підготовчому етапі є знайомство наставника з новачком, що проводиться з участю соціального працівника. Важливо встановити довірливу атмосферу, з'ясувати взаємні очікування, налаштувати новачка на реальні досягнення. Доречним буде наголосити новачку на професійності стосунків і зазначити, що їх мета – допомога в адаптації на новому робочому місці.

Учасники зустрічі мають обговорити участь та роль кожного у процесі адаптації, яким чином та як часто вони будуть проводити зустрічі, як саме взаємодіяти.

На підготовчому етапі підписується трьохсторонній договір між наставником, соціальним працівником і підопічним, в якому визначено предмет договору, обов'язки та відповідальність сторін, умови його розірвання та строки реалізації. Важливо, щоб усі сторони однаково розуміли положення договору. При виникненні питань або непорозумінь їх краще обговорити до підписання договору.

До виходу новачка на роботу рекомендуємо наставнику:

- підготувати посадову інструкцію та інструкцію з правил безпеки (якщо такі вже є, доречним буде їх переглянути і за потреби внести необхідні зміни);
- підготувати для новачка необхідні інструменти, матеріали і засоби праці;
- поінформувати трудовий колектив про вихід на роботу нового співробітника, повідомити про його функціональні обов'язки, підпорядкованість.

Етап надання практичної допомоги полягає у безпосередній реалізації заходів з адаптації новачка на робочому місці. Саме тому доцільно на початку цього етапу провести зустріч із соціальним працівником і новачком, продумати і підготувати заходи, що будуть направлені на його адаптацію на робочому місці. Ці заходи будуть внесені до плану роботи з новачком, за яким він працює із соціальним працівником.

Перед визначенням заходів потрібно обговорити перелік обов'язків або операцій, які повинен засвоїти новачок, чому він має навчитися і на який рівень продуктивності повинен вийти. Це допоможе зрозуміти та визначити, що для цього потрібно зробити, якими мають бути дії новачка, соціального працівника і наставника.

Важливим для адаптації є перший день роботи новачка, тому необхідно:

1. Познайти його з колегами.
2. Розповісти більш детально, ніж під час проходження співбесіди при працевлаштуванні, про організацію – її місію, історію, традиції, структуру, напрями діяльності, кадрову політику тощо. При цьому доцільно ознайомити його з наявною інформаційною продукцією – відеороликами про діяльність організації, спеціальними брошурами, буклетами тощо.
3. Ознайомити зі структурою та функціями підрозділу, в якому буде працювати новачок.

4. Показати його робоче місце.

5. Ознайомити з посадовою інструкцією та правилами внутрішнього трудового розпорядку.

6. Провести інструктаж з техніки безпеки і пожежної безпеки.

7. Ознайомити з графіком роботи, режимом охорони, особливостями пропускної системи підприємства (за умови пропускового режиму необхідно оформити пропуск).

Корисно встановити в колективі традиції зустрічі новачка, «посвячення» в члени команди, продумати неформальні заходи, які дозволять йому швидше познайомитися з колегами. Це можуть бути спільні чаювання, невеликі подарунки з корпоративною символікою тощо.

В кінці першого робочого дня необхідно провести бесіду з новачком, щоб дізнатися про труднощі, з якими він зіткнувся, відповісти на запитання, які в нього виникли.

На етапі надання практичної допомоги завдання для наставника такі:

- ознайомлення новачка з традиціями і неформальними правилами, прийнятими в колективі, порядком підвищення професійної кваліфікації, системою оплати праці (заробітна плата, премії, бонуси, штрафи, заохочення);
- забезпечення теоретичної підготовки новачка, надання необхідної інформації для вирішення професійних завдань;
- контроль за виконанням новачком посадових обов'язків;
- надання рекомендацій з вирішення робочих питань, виконання професійних завдань, побудови стосунків у колективі та подолання труднощів, які виникають;
- сприяння професійним успіхам задля виходу на запланований рівень продуктивності праці.

Проведення інформаційно-консультативних зустрічей

Інформаційно-консультативні зустрічі наставника і підопічного є гарною можливістю підтримати довірливі стосунки, обговорити робочі питання, підбити проміжні підсумки спільної роботи з адаптації новачка на робочому місці. Такі зустрічі рекомендується проводити не рідше ніж один раз на тиждень, оскільки важливо обговорювати актуальні поточні питання. За потреби до участі в зустрічах запрошують соціального працівника.

Такі зустрічі мають стимулюючий характер, допомагають новачку уникати розчарувань, зневіри у власних силах. З цією метою наставнику необхідно фокусуватись на сильних сторонах новачка, звертати увагу на його риси характеру, прояви поведінки, знання та навички, що допомагають у професійному становленні.

Дуже важливо робити акцент на інноваційному потенціалі новачка, адже нерідко він може побачити проблеми в роботі, з якими співробітники вже звикли. Для колектива можуть бути корисні ідеї та досвід нового співробітника, його бачення шляхів вирішення певних питань.

Деякі поради, які допоможуть наставникам під час проведення зустрічей з новачком

- Переконайтеся, що ви знаходитесь у відокремленому місці, де є можливість для подальшого діалогу.
- Перш ніж давати оцінку, переконайтеся, що новачок готовий вас почути. Запитайте у нього, чи дійсно зараз доречний час для...
- При визначенні сторін новачка, які необхідно розвивати, поцікавтеся, у який саме спосіб бажано надати допомогу.
- Обговорюйте як позитивні, так і негативні вчинки та дії, людина не може бути тільки поганою або тільки хорошою.
- Описуючи поведінку новачка, не говоріть про манеру поведінки або ставлення до інших, наводьте конкретні приклади вчинків, які ви спостерігали.
- Переконайтеся, що ваші приклади своєчасні. Оцінка давнього вчинку драгує і складно піддається обговорюванню.
- Не реагуйте занадто швидко на неточні твердження про факти, прислухайтесь уважно до того, які почуття стоять за цими твердженнями, не поспішайте виправляти, а просіть новачка уточнювати, пояснити, змінювати або виправляти.
- Після висловлення своїх думок дайте новачку час на відповідь. Ви повинні бути готовим до того, що новачок може висловити емоційну правду, навіть якщо буде звучати негативна думка про вас. Будьте готові чесно проаналізувати цю негативну оцінку.
- Часом ви повинні відчувати ті моменти, коли висловлена думка і почуття не збігаються. Спілкування – це більше, ніж слова.

Для проведення інформаційно-консультативних зустрічей наставнику знадобиться використання навичок міжособистісної комунікації, зокрема рефлексивного слухання.

Наведена нижче інформація допоможе наставнику зрозуміти, в чому полягає специфіка рефлексивного слухання, та як краще його застосовувати.

Важливо усвідомити: знання про те, коли й як обмінюватися інформацією, вимагає комплексного розуміння людей і ситуацій.

Ефективна міжособистісна комунікація складається з двох елементів.

По-перше, люди повинні вміти виразити себе, тобто передати іншим те, що вони відчують, думають, що їм потрібно від інших.

По-друге, люди повинні вміти слухати. Треба бути відкритими, щоб дійсно почути думки та ідеї, які висловлюють інші. Уважне слухання тісно пов'язане з емпатією – здатністю відчувати почуття інших людей.

Отже, слухати – це дещо більше, ніж просто чути. Слухання потребує правильного розуміння того, що було сказано.

Щодо наставництва, то отримання зворотного зв'язку від новачка необхідне для обговорення досягнень, успіхів, проблем, що виникали, визначення подальших дій. Тому з усіх навичок, пов'язаних з правильним спілкуванням, чи не найважливе – вміння слухати.

Для повного розуміння значущості даного питання доречним буде згадати слова філософа-стоїка Епіктета, який у своїх Золотих приказках зазначив: «Природа дала людині один язик, але два вуха. І тому ми чуємо від інших вдвічі більше того, що говоримо».

Для розвитку навичок слухання варто застосовувати такий інструмент, як рефлексивне слухання, при якому завдання наставника полягає в тому, щоб спонукати новачка до говоріння. Не потрібно надавати поради, оцінювати або засуджувати. Головне – відтворювати те, що почули від новачка, повторюючи за ним основну смислову частину його висловлювання. Іншими словами, на рівні опису, а не оцінки викладати суть висловленої ним думки або ідеї. Якщо щось у сказаному неправильне, не потрібно перебивати і вказувати на неточність. Важливо продовжити розмову. До виправлення фактичних помилок можна повернутися згодом.

При рефлексивному слуханні допоможе використання відкритих запитань, наприклад: «Чи можеш ти ще щось сказати?», або: «Як ти почувався, коли це трапилось?».

Слід уникати оціночних запитань та таких, що вимагають однозначної відповіді «так» або «ні». Мета в тому, щоб підтримувати потік думок співрозмовника.

Слід пам'ятати, що люди спілкуються по-різному. Наприклад, деякі говорять голосно, інші – тихо. Відмінності в стилі спілкування можуть бути пов'язані з особливостями людини, її вихованням і рівнем культури.

На етапі надання практичної допомоги у пригоді стануть консультативні зустрічі наставника з соціальним працівником, який може надати рекомендації щодо специфіки роботи з випускником інтернатного закладу і подальших дій наставника. На зустрічах можна обговорити стан реалізації заходів з адаптації, намітити спільні кроки, визначити фактори, які сприяють або заважають якісній адаптації.

Підсумковий етап передбачає оцінку змін, які відбулися у процесі роботи з новачком під час його адаптації на робочому місці, та підготовку новачка до припинення допомоги наставника.

За два тижні до завершення дії трьохстороннього договору з метою підбивання підсумків роботи соціальний працівник, наставник та новачок проводять підсумкову бесіду, під час якої:

- здійснюється аналіз сильних і слабких професіональних сторін новачка;
- робиться акцент на конкретних успіхах і невдачах, які виникали в ході адаптації, аналізуються їх причини;
- обговорюються питання, які новачку ще необхідно з'ясувати і вивчити, а також можливості професійного зростання;
- підбивається підсумок досягнутих у роботі результатів.

Ефективність заходів з адаптації новачка на робочому місці можна визначити через з'ясування якостей – професійних і людських, яких набув новачок та які допоможуть йому у подальшому житті.

Серед таких якостей важливо оцінити такі:

- грамотне мовлення, здатність бути переконливим у бесіді, знаходити аргументи;
- такт і навички слухання у побудові стосунків з колегами;
- здатність сприймати конструктивну критику;
- здатність розуміти вимоги/завдання та ставити логічні запитання;
- впевненість у собі, своїх вчинках, здатність до прийняття рішень;
- прихильність до організації, сприйняття її місії, завдань, дотримання корпоративної культури;
- грамотність у підготовці документів (Krapels R. H., Ryan C., 1997).

Критерії оцінки новачка:

- результативність (працює відповідно до функціональних обов'язків, забезпечує належним чином виробничий процес, досягає результатів у виконанні поставлених завдань);
- наявність необхідних знань і навичок (знає характеристики продуктів організації, вміє працювати з необхідною документацією, графіками, таблицями, схемами, використовує необхідне обладнання, інструменти);
- ставлення до роботи (працює з ентузіазмом, проявляє зацікавлення, ініціативу, відповідальність, надає пропозиції, виявляє бажання перейняти досвід наставника);
- дисциплінованість (дотримується правил внутрішнього розпорядку, техніки безпеки, робочого графіку);

- стосунки в колективі (налагоджує робочі стосунки, готовий вислухати думку колеги, надати допомогу, підтримати, намагається конструктивно вирішувати трудові суперечки, не провокує конфліктні ситуації, бере участь у корпоративних зустрічах, толерантно ставиться до традицій, які склалися в колективі).

Головним у підсумковому періоді є підготовка підопічного до припинення допомоги наставника. Це необхідно робити в ході бесіди із зазначенням сильних сторін і досягнень підопічного, наведенням конкретних прикладів його успіхів та акцентуючи на тому, що в подальшому дозволить самостійно виконувати професійні завдання.

Поради наставнику в роботі з випускником інтернатного закладу в ході його адаптації на новому робочому місці:

- висловлюйтеся зрозумілою мовою;
- перевіряйте, чи все, озвучене вами, зрозуміле (перепитуйте співрозмовника);
- уточнюйте проблемні моменти, які виникають;
- пояснюйте свої дії;
- пам'ятайте, що людина, яка висловлює свою думку у відповідь, описує своє власне сприйняття ситуації;
- будьте готові вислухати інформацію, яка не завжди прийнятна для вас;
- заохочуйте новачка;
- постійно робіть акцент на його сильних сторонах (що добре вміє робити, якими необхідними знаннями володіє, як дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку, старанність, пунктуальність тощо);
- будьте доброзичливим;
- кожного разу у розмові з новачком ставте уточнюючі запитання, намагаючись краще зрозуміти, що він думає і відчуває;
- давайте завдання новачку, обґрунтовуючи їх виконання;
- прислухайтесь уважно до думок, вражень, тверджень новачка;
- не ігноруйте право новачка на помилку;
- виправляючи помилки, надавайте поради;
- не робіть новачку публічних зауважень;
- пам'ятайте, що краща спроба попередити конфлікти – це порушити спірні питання раніше, ніж вони ускладняться.

Головне – пам'ятайте: саме власний приклад наставника є основною передумовою розвитку професійних і людських якостей новачка.

Презентація з проведення інформаційно-консультативних бесід наставника з новим співробітником

Слайд 1

Як проводити інформаційно-консультативні бесіди Поради

Слайд 2

Взаєморозуміння – шлях до успіху

Побудова взаєморозуміння:

- заспокоїти нового співробітника (переконати в безпідставності побоювань);
- висловити очкування від спільної роботи;
- зрозуміти, якої допомоги потребує новий співробітник, і чим ви можете йому допомогти.

Слайд 3

Як розпочати інформаційну зустріч?

Переконайтеся в тому, що місце, в якому ви перебуваєте,
сприятиме подальшому діалогу.

5 кроків у проведенні зустрічі

- 1. Започаткування контакту.** Привітання.
- 2. Збір інформації.** Запитайте у нового співробітника, як пройшов робочий день, що виходило добре, з чим було важко впоратися?
- 3. Визначення мети.** З'ясуйте, яка потрібна допомога, чого співробітник хоче навчитися, що хоче змінити?
- 4. Поради наставника новому співробітнику.** Обговоріть можливі шляхи перебігу подій, запропонуйте декілька варіантів розв'язання проблем, спробуйте спільно передбачити можливі наслідки залежно від вибору кожного із запропонованих варіантів.
- 5. Підбивання підсумків.** Переконайтеся, що новий співробітник готовий взяти на себе зобов'язання у подоланні ситуації. Спільно сплануйте, що необхідно зробити до наступної зустрічі для виконання завдання або вирішення проблемних питань. Запишіть це у формі індивідуального плану (виконавці, заходи, терміни виконання).

Слайд 4

Методи обговорення вчинків і дій

- Висловлюючи зауваження, поцікавтеся, чим саме ви можете допомогти, аби уникнути їх надалі.
- Обговорюйте як негативні, так і позитивні вчинки та дії. Ніхто не може бути тільки поганим або тільки хорошим.
- Переконайтеся, що ваші приклади своєчасні. Оцінювати вчинок, який стався давно, складно і безпідставно.
- Після висловлення своїх думок та оцінок дайте й новачку час на відповідь. Будьте готові до того, що у запалі емоцій він може сказати щось негативне й про вас. Проаналізуйте його оцінку і зробіть обґрунтований висновок.
- Якщо новий співробітник доводить свої міркування неправильно або неточно, не перебивайте його. По завершенню його промови запропонуйте свою пораду або пропозицію.

Слайд 5

3-крокова модель обговорення поведінки нового співробітника

Назвемо 3 кроки в обговоренні поведінки нового співробітника, ваші почуття щодо цього і наслідки:

1. Коли ти _____ (опис конкретної поведінки нового співробітника),
2. Я відчуваю себе _____ (назвіть своє відчуття),
3. Тому що _____ (опишіть вплив поведінки нового співробітника на вас або на оточуючих).

Наприклад:

Коли ти вчасно приходиш на зустріч, я відчуваю вдячність, тому що встигаю зробити після зустрічі усе заплановане.

Коли ти запізнюєшся, я відчуваю роздратування, тому що не встигаю зробити заплановане і мені доводиться переносити подальші справи.

Слайд 6

Переваги уважного (активного) слухання

Активне слухання дає можливість побудувати довіру між співрозмовниками, зменшити напругу та допомогти новому співробітнику у розв'язанні проблем.

Правила активного слухання

1. Вислухайте співрозмовника та зрозумійте, про що він говорить.
2. Відобразіть смисл почутого своїми словами.
3. Запитайте у співрозмовника, чи правильно ви його зрозуміли.

Наприклад:

Я весь тиждень готувався до екзамену, але, думаю, що все одно не здам його.

Мені здається, що, незважаючи на серйозну підготовку, ти все одно не очікуєш успіху, чи не так?

Слайд 7

Скористайтесь запитаннями, що базуються на сильних сторонах нового співробітника

- Що допомогло вам під час виконання завдання?
- Яка підтримка потрібна в подібній ситуації?
- Що ви плануєте зробити для удосконалення результату?
- Що я можу зробити, аби підтримати вас у виконанні завдання?
- Чим можуть бути корисні мої поради, якщо ви застосуєте їх на практиці?
- Якої допомоги ви потребуєте для більш якісного виконання завдання?
- Яким чином ми можемо працювати однією командою, щоб досягти більш ефективного результату?

Слайд 8

Дякуємо за увагу!

Примірний договір про забезпечення заходів з адаптації на новому робочому місці

_____ (ПІБ фахівця соціальної сфери, посада, далі – соціальний працівник), _____ (ПІБ нового співробітника, далі – новий співробітник), _____ (ПІБ наставника, посада, далі – наставник, разом далі – сторони) уклали цей договір про наступне.

1. Предмет договору

Предметом договору є здійснення заходів з адаптації нового співробітника на новому робочому місці з метою засвоєння ним специфіки професії, особливостей та умов праці, розвитку професійних навичок, встановлення стосунків у колективі.

2. Обов'язки сторін

2.1. Соціальний працівник зобов'язується:

- ставитися з повагою до нового співробітника та наставника;
- надавати якісні соціальні послуги, спрямовані на підтримку нового співробітника на робочому місці;
- надавати чітку й об'єктивну інформацію наставнику про нового співробітника (за його згодою), історію його життя, досвід перебування в закладах, поведінкові прояви, особливості характеру тощо;
- надавати чітку й об'єктивну інформацію новому співробітнику про процес та результати реалізації заходів з його адаптації;
- зберігати конфіденційну інформацію про нового співробітника;
- проводити консультування нового співробітника з питань, що виникатимуть у процесі адаптації;
- брати участь (за необхідності) у щотижневих зустрічах нового співробітника і наставника з метою обговорення процесу та результатів реалізації заходів з адаптації;
- надавати допомогу новому співробітнику в реалізації заходів з адаптації згідно з індивідуальним планом роботи;
- проводити за необхідності консультативну супервізію наставнику, але не рідше ніж один раз на місяць;
- ознайомлювати нового співробітника з результатами проведених оцінювань його стану та потреб реалізації заходів з адаптації на новому робочому місці;

- взяти участь у зустрічі з підбивання підсумків реалізації заходів з адаптації нового співробітника.

2.2. Наставник зобов'язується:

- ставитися з повагою до нового співробітника і соціального працівника;
- зберігати конфіденційну інформацію про нового співробітника;
- брати участь у розробці заходів з адаптації нового співробітника;
- забезпечувати реалізацію заходів з адаптації нового співробітника, зокрема щодо засвоєння теоретичних знань для вирішення професійних завдань, функціональних обов'язків, норм і правил, прийнятих у колективі, практичних навичок для виконання функціональних обов'язків;
- співпрацювати з соціальним працівником і виконувати його рекомендації для забезпечення адаптації нового співробітника;
- здійснювати поточний аналіз результатів реалізації заходів з адаптації;
- проводити щотижневі моніторингові зустрічі з новим співробітником з метою обговорення процесу та результатів реалізації заходів з адаптації на новому робочому місці;
- за необхідності брати участь у консультативній супервізії, яку проводить соціальний працівник, але не рідше ніж один раз на місяць;
- інформувати соціального працівника про проблеми, які виникатимуть у ході реалізації заходів з адаптації нового співробітника;
- ознайомлювати нового співробітника та соціального працівника з результатами заходів з адаптації на новому робочому місці;
- провести зустріч з метою підбивання підсумків реалізації заходів з адаптації на новому робочому місці;
- заздалегідь інформувати соціального працівника і нового співробітника про перенесення щотижневої зустрічі у разі неможливості її проведення.

2.3. Новий співробітник зобов'язується:

- ставитися з повагою до наставника та соціального працівника;
- співпрацювати із соціальним працівником і наставником, виконувати їхні рекомендації;
- брати участь у розробці заходів з адаптації на новому робочому місці;
- дотримуватись і виконувати індивідуальний план роботи з адаптації на новому робочому місці;
- дотримуватися графіка роботи, норм і правил поведінки в трудовому колективі, виконувати посадові обов'язки і професійні завдання;

- брати участь у щотижневих зустрічах з наставником і соціальним працівником, який запрошується за необхідності з метою обговорення процесу адаптації на новому робочому місці;
- брати участь у зустрічі з підбивання підсумків реалізації заходів з трудової адаптації;
- ставити до відома наставника і соціального працівника в разі виникнення змін в особистому становищі, що можуть вплинути на реалізацію заходів з трудової адаптації;
- заздалегідь інформувати наставника, соціального працівника про перенесення щотижневої зустрічі в разі неможливості зустрітися з ними.

3. Права сторін

3.1. Соціальний працівник має право:

здійснювати контроль за дотриманням новим співробітником рекомендацій наставника;

залучати інших спеціалістів і волонтерів для роботи з новим співробітником;

розголошувати особисту інформацію про нового співробітника в ситуаціях, що загрожують його життю або здоров'ю, повідомляти органам та організаціям, які можуть сприяти їх усуненню.

3.2. Наставник має право:

здійснювати контроль за виконанням новим співробітником посадових обов'язків;

вимагати від нового співробітника виконання рекомендацій і реалізації заходів з адаптації на новому робочому місці;

залучати інших спеціалістів для роботи з новим співробітником;

розголошувати особисту інформацію про нового співробітника в ситуаціях, що загрожують його життю або здоров'ю, повідомляти органам та організаціям, які можуть сприяти їх усуненню.

3.3. Новий співробітник має право:

отримувати безкоштовно соціально-психологічну допомогу з адаптації на новому робочому місці;

ознайомлюватися з результатами оцінювання проведеної роботи;

розраховувати на гарантоване збереження конфіденційності особистої інформації (за винятком існування загрози для життя або здоров'я);

звертатися в робочий час до соціального працівника і/або наставника по допомогу, рекомендації і поради.

4. Умови припинення дії договору

Дія договору може бути припинена в разі виконання завдань і повної реалізації заходів з адаптації на новому робочому місці, у разі добровільної відмови від допомоги за письмовою заявою нового співробітника, на вимогу однієї зі сторін, у разі недотримання положень договору.

5. Відповідальність сторін

У разі порушення положень цього договору сторони несуть відповідальність згідно з чинним законодавством України.

6. Урегулювання спорів

Спори, що виникають між сторонами та стосуються виконання зобов'язань за цим договором, вирішуються шляхом переговорів, результати яких мають бути письмово оформлені та підписані сторонами. До врегулювання спорів можуть бути долучені треті особи.

За умови недосягнення згоди суперечки вирішуються відповідно до чинного законодавства України.

7. Термін дії договору

Цей договір набирає чинності з “____” _____ р.
та діє до “____” _____ р.

8. Додаткові умови

8.1. Цей договір складений у 3 (трьох) примірниках, по одному примірнику кожній зі сторін. Усі примірники мають однакову юридичну силу.

8.2. Додатки до цього договору є його невід'ємними частинами.

9. Реквізити Сторін

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
ПІБ соціального працівника, посада	ПІБ наставника, посада	ПІБ нового співробітника
_____	_____	_____
(дата)	(підпис)	(дата)
_____	_____	_____
(дата)	(підпис)	(дата)
_____	_____	_____
(дата)	(підпис)	(дата)

Інформована згода на закріплення наставника за новим співробітником для забезпечення заходів з адаптації на новому робочому місці

_____ (ПІБ, посада наставника, далі – наставник) та _____ (ПІБ нового співробітника, далі – новий співробітник, разом далі – сторони), _____ підписали Інформовану згоду про закріплення наставника за новим співробітником для забезпечення заходів з адаптації на новому робочому місці з метою оволодіння професією, засвоєння особливостей та умов праці, розвитку професійних навичок, налагодження стосунків у колективі.

Для досягнення мети сторони домовились про наступне:

Наставник:

1. Ставитися з повагою до нового співробітника.
2. Зберігати конфіденційну інформацію про нового співробітника.
3. Надавати допомогу новому співробітнику у засвоєнні теоретичних знань для вирішення професійних завдань, виконання функціональних обов'язків, дотримання норм і правил, прийнятих у колективі, та в оволодінні практичними навичками для виконання функціональних обов'язків.
4. Робити поточний аналіз результатів з адаптації нового співробітника та обговорювати їх з новим співробітником під час бесід.
5. Проводити регулярні бесіди з новим співробітником з метою обговорення процесу та результатів реалізації заходів з адаптації на новому робочому місці, успіхів та проблем, що виникали.
6. Провести зустріч з метою підбивання підсумків реалізації заходів з адаптації нового співробітника на новому робочому місці.

Новий співробітник:

1. Ставитися з повагою до наставника.
2. Виконувати на робочому місці рекомендації та завдання наставника.
3. Дотримуватися графіка роботи, норм і правил поведінки в трудовому колективі, виконувати посадові обов'язки та професійні завдання.
4. Брати участь у регулярних бесідах з наставником з метою обговорення процесу та результатів реалізації заходів з адаптації на новому робочому місці, успіхів та проблем, що виникали.
5. Ставити до відома наставника в разі виникнення змін у власному становищі, що можуть вплинути на реалізацію заходів з адаптації на новому робочому місці.
6. Взяти участь у зустрічі з підбивання підсумків реалізації заходів з трудової адаптації.

Ця Інформована згода складена у двох примірниках для кожної зі сторін та діє з “___” _____ р. до “___” _____ р.

Дія Інформованої згоди може бути припинена у разі виконання завдань і повної реалізації заходів з адаптації нового співробітника на робочому місці, у разі добровільної відмови від допомоги за письмовою заявою нового співробітника, на вимогу однієї зі сторін, у разі недотримання домовленостей.

_____ (ПІБ наставника, посада)

_____ (ПІБ нового співробітника)

_____ (дата)

_____ (підпис)

_____ (дата)

_____ (підпис)

Індивідуальний план розвитку професійних навичок нового співробітника

Новий співробітник _____

Індивідуальні завдання (з чим ознайомитися, що вивчити, розглянути, які виконати завдання та в якому обсязі, чому навчитися практично тощо)

--

Дата проведення бесіди	Підсумок: чого вдалося досягти

Дата складання плану _____

Підписи:

Наставник _____

Новий співробітник _____

Анкета для учасника програми «Наставник на робочому місці»

Шановний _____!

Ваше навчання закінчилось/закінчується, й незабаром Ви почнете свій трудовий шлях. На початку трудової діяльності буде корисним отримати поради та рекомендації більш досвідченого спеціаліста. Це дозволить певною мірою оволодіти професією, дізнатися про правила, які діють на підприємстві, зрозуміти особливості побудови стосунків з новими колегами.

З цією метою пропонуємо Вам взяти участь у програмі «Наставник на робочому місці», що передбачає закріплення за новим співробітником досвідченого працівника на період, необхідний для ознайомлення зі специфікою роботи.

Не забувайте, що Ви працюєте ще й із соціальним працівником над досягненням Ваших цілей, що можуть стосуватися також Вашого працевлаштування та закріплення на робочому місці.

Це анкетування зможе визначити Ваші потреби й допомогти увійти в нову роль «працівника» та вирішити питання, які можуть виникнути на новому робочому місці. Результати анкети допоможуть нам спільно з Вами визначити, що необхідно зробити для досягнення високих результатів у Вашій професійній діяльності.

Будь ласка, уважно прочитайте запитання, дайте на них відповідь та/або оберіть серед запропонованих ту, що Вас стосується. Будьте відвертим і щирим.

1. Прізвище, ім'я, по батькові _____

2. Назва навчального закладу, який Ви закінчуєте або закінчили, спеціальність

3. Що стало для Вас вирішальним у виборі професії?

- ☐ Мої інтереси
- ☐ Можливість добре заробляти
- ☐ Поради вихователів, учителів
- ☐ Поради друзів
- ☐ Обрана мною професія цікава
- ☐ В мене не було вибору
- ☐ Інше _____

4. Чи виправдалися Ваші очікування щодо отриманої професії:

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Частково

Якщо не виправдались або виправдались частково, напишіть, будь ласка, в чому саме. _____

5. В чому Ваша зацікавленість від участі у програмі «Наставник на робочому місці»?

- ☐ Отримати підтримку
- ☐ Мати людину, до якої можна звернутися, якщо виникли запитання або проблеми
- ☐ Отримати допомогу в набутті професійних навичок
- ☐ Мати впевненість, що є людина, яка допоможе вирішити проблеми, якщо вони виникнуть на роботі
- ☐ Отримати поради щодо того, як краще спілкуватися в колективі
- ☐ Стати в майбутньому професіоналом
- ☐ Інше _____

6. Якими навичками Ви хотіли б оволодіти?

- ☐ Бути пунктуальним
- ☐ Організовувати свій робочий день
- ☐ Дотримуватися графіка роботи
- ☐ Ефективно розподіляти час на виконання завдань
- ☐ Спілкування, запобігання і розв'язання конфліктів
- ☐ Формування стосунків з колегами
- ☐ Професійного виконання виробничих завдань
- ☐ Інше _____

7. Ваші інтереси та захоплення _____

Дякуємо за щирі відповіді!

Ефективна постановка завдань наставником новому співробітнику

Постановка завдань новому співробітнику вимагає від наставника правильного розуміння того, яке саме завдання може бути поставлене в певний період. При цьому важливо звернути увагу на рівень професійного підготовки нового співробітника і міжособистісного спілкування. Це сприятиме забезпеченню зворотного зв'язку, що буде корисним як для наставника, так і для нового співробітника.

Наставнику потрібно не просто сказати новому співробітнику, що саме він доручає йому виконати, важливо обговорити причини цього завдання і пояснити, навіщо його треба виконувати (Klein, 2000).

Постановка завдань складається з трьох основних елементів: відповідальність, повноваження і підзвітність. Перед постановкою завдань наставник пояснює підопічному, що в разі необхідності здійснюватиме нагляд і контроль, що не завадить новому співробітнику усвідомлювати свою відповідальність. Наставник повинен враховувати, що новому співробітнику буде легше виконати завдання, якщо він розумітиме проміжні кроки й цілі, яких він має досягти.

Отже, при постановці завдання доцільно пояснити суть його покрокового виконання.

Наставник також повинен переконатися, що новий співробітник для виконання завдання отримав достатньо ресурсів і за потреби матиме допомогу.

Деякі поради щодо ефективної постановки завдань:

1. Поясніть новому співробітнику, що саме треба зробити, а також чому це завдання важливе для виробничого підрозділу (корисно все це записати).

2. Переконайтеся, що завдання достатньо складне, щоб новий співробітник відчув певний виклик, але не в тому ступені, щоб його налякати.

3. При призначенні завдання переконайтеся, що ви пояснюєте дохідливо. Важливо не тільки повідомляти характер завдання, а й ваші наміри. Ставте запитання, щоб переконаватися: завдання цілком зрозуміле. Кінцеві терміни та часові проміжки мають бути чітко визначені. Аби бути абсолютно впевненим, що працівник повною мірою зрозумів поставлене завдання, попросіть підопічного повторити або прокоментувати його.

4. Переконайтеся, що працівник має час на виконання завдання. Якщо він працює над кількома завданнями, переконайтеся, що ви чітко пояснили пріоритет кожного з них.

5. Тримайте відкритими канали зв'язку. Дайте зрозуміти, що ви готові для консультацій та обговорення.

6. Дозвольте працівнику впоратися із завданням так, як йому зручно це зробити. Демонструйте певну довіру до його здібностей, однак не покладайте надто великі надії - вони можуть не справдитися.

7. Перевіряйте хід виконання завдання, але не поспішайте на допомогу при перших ознаках невдачі. Дайте новому співробітнику шанс спробувати вирішити проблему самостійно.

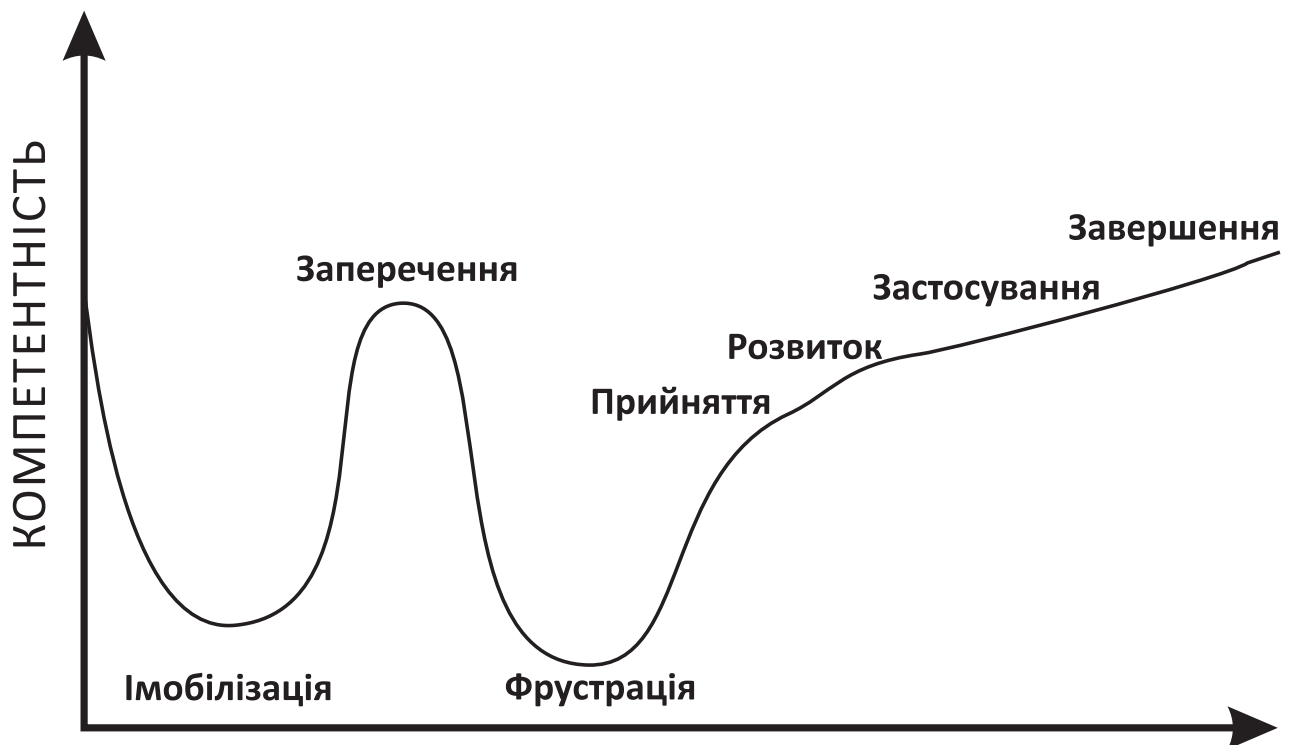
8. Також майте на увазі, що новий співробітник може спочатку відчувати, що завдання перевершує його можливості, може побоюватися зазнати невдачу, однак не зважиться сказати про це. Коли ви демонструєте йому довіру, він отримує впевненість у собі, що необхідна для вирішення завдання. Ви можете уникнути цієї проблеми на початку, запитавши нового співробітника, наскільки він упевнений у своїх можливостях, щоб добре виконати поставлене завдання.

9. Спонукайте нового співробітника до відповідальності за роботу і будь-які труднощі, які можуть виникнути. Дізнавайтеся, що відбувається не так, і допомагайте підопічному приймати власні рішення.

10. Визнавайте досягнення нового співробітника. Ігнорування зусиль може мати руйнівні наслідки для мотивації. Визнайте, що було зроблено, і надайте цьому відповідну оцінку.

Етапи формування професійної компетентності

Крива компетентності



Імобілізацію можна порівняти з шоком. Це стадія особистісного та професійного замирання, під час якої людина відчуває тимчасову втрату компетентності і не орієнтується в тому, що відбувається. В цей період нова інформація має бути доступною за своїм викладенням та кількістю.

На цій стадії новому співробітнику краще створити максимально комфортні умови та відчуття, щоб темп його роботи та рівень знань, умінь і навичок відповідали новій ситуації. Він має відчувати гарний прийом, турботу та безпеку. На цій стадії не потрібно очікувати від людини змін та засвоєння великої кількості інформації професійного змісту.

Заперечення як захисна стадія. Коли новий співробітник перебуває на цій стадії, він буде діяти, виходячи з попереднього досвіду (якщо такий є) і не враховуючи нову ситуацію. Він може не оцінювати як зміст ситуації, так і дії, що відбуваються. Він може намагатися підлагодити ситуацію під методи і процеси, які йому краще знайомі.

На новому робочому місці під час цієї стадії може здатися, що компетентність нового співробітника підвищується, хоча насправді він застосовує методи з минулого. Слід допомогти новому співробітнику зрозуміти різницю між новою ситуацією та ситуацією, в якій він уже перебував.

Фрустрація – наступна стадія процесу заперечення і належить до боротьби за об'єднання нового і минулого досвіду. Співробітник може рухатися між відчуттям, що він прилаштувався, та відчуттям того, що він не розуміє своєї ролі, не усвідомлює того, що робить.

На стадії фрустрації він може постійно оглядатися на переваги минулого досвіду.

В цьому стані йому може бути важко об'єктивно приймати рішення щодо виконання професійних завдань. Водночас корисно подумати про стан фрустрації нового співробітника як про нормальну реакцію людини.

Прийняття реального стану речей необхідно досягти новому співробітнику перед тим, як рухатися далі.

Необхідно розуміти, якщо новачок не прийме нову обстановку і своє місце в ній, не має сенсу вдаватися в деталі його навчання та розвитку на робочому місці.

Ця стадія стосується в основному ідентифікації себе в новій ролі. Новачок повинен знати, що допоможе йому залишитися самим собою, який вклад він може зробити у спільну справу, і як це пов'язано з новою для нього ситуацією на робочому місці.

Розвиток – це удосконалення навичок, знань та умінь, які потрібні новачку в новій робочій ситуації. Коли він усвідомить різницю і прийме свою роль, він стане здатним до навчання.

Процес розвитку є значним та продуктивним, коли новачок чітко усвідомлює необхідність навчання.

Застосування є наступним логічним кроком у процесі розвитку змін. Отримавши нову інформацію та розвинувши нові навички, працівник відчуватиме потребу у застосуванні їх на практиці.

Якщо ця частина процесу не відбувається, він може повернутися до стадії фрустрації. Якщо це станеться, найбільш корисним буде проведення аналізу та прийняття рішення щодо того, як розв'язати ці проблеми спільно з новим співробітником.

Завершення належить до стану повного проходження через процес змін та усвідомлення їх підсумків. Іноді постійні зміни призводять до того, що люди не відчують задоволення від усвідомлення кінцевого результату впровадження окремої зміни.

Якщо це відбувається, може втратитися можливість набуття досвіду в процесі змін. В такому разі необхідна рефлексія, щоб допомогти новому співробітнику розвинути усвідомлення найбільш продуктивних реакцій у процесі змін, що надалі трансформується в особистісні ресурси для майбутніх змін.

Супервізія наставника методом запитань за шкалою

1. Вступ

Супервізор пояснює ідею шкали наставнику.

Приклади запитань

Уявіть шкалу від 0 до 10, відповідно до якої 10 – кінцева позитивна позиція, якої Ви хочете досягти, а 0 – ситуація, в якій бажане ще не реалізоване. Що в такому разі для Вас означає 10?

2. Реальна позиція

Супервізор запитує у наставника про реальну позицію за шкалою.

Приклади запитань

В якій позиції за шкалою Ви знаходитесь на даний час?

Якщо 10 – найкраща ситуація, то на якій позиції Ви зараз?

3. Платформа

Супервізор зосереджується на фактах, які позитивно сприяли теперішній ситуації.

Приклади запитань

Як Вам вдалося дістатися від 0 до Вашого теперішнього положення?

Що Вам допомогло досягти такої позиції?

Які додаткові події, заходи сприяли цьому? Як Вам вдається утримуватися на такому рівні?

4. Попередній успіх

Супервізор досліджує подібну ситуацію в минулому.

Приклади запитань

Якою була Ваша найвища позиція за цією шкалою?

Що було іншим у той час? Що Ви робили тоді по-іншому? Що виходило добре?

5. Візуалізація

Супервізор пропонує наставнику уявити відчуття людини, яка знаходиться за шкалою на 1–2 позиції вище.

Приклади запитань

Що собою представляє позиція 10 на шкалі?

Які зміни відбудуться, коли Ви опинитеся на позиції 10?

Завдяки чому Ви помітите, що опинилися на цій позиції?

6. Маленький крок уперед

Супервізор пропонує наставнику назвати перший маленький крок уперед у просуванні за шкалою.

Приклади запитань

Чи виникла у Вас після обговорення ідея відносно того, що б стало першим кроком у просуванні за цією шкалою? Що представляє собою цей крок?

Деякі аспекти організації міжособистісної комунікації наставника з новим співробітником

Роль наставника можна було б назвати роллю людини, яка переймається чужими проблемами і потребами. Цій ролі притаманна емпатична спрямованість на турботу і чуйність. Від наставника очікується, що він буде готовий допомогти, буде уважним, доступним, відкритим і справедливим. Виконуючи цю роль, наставник вислуховує підопічного, підтримує і визнає досягнення.

Наставник допомагає складати індивідуальні плани роботи, а також піклується про те, щоб новий співробітник мав можливість для навчання і розвитку. Наставнику також треба мати високий рівень самосвідомості і враховувати те, як його дії впливають на дії нового співробітника.

Діяльність наставника стає більш ефективною, якщо він добре розуміє інших. Йому важливо знати про здібності нового співробітника і враховувати, чим він може бути корисним для організації.

Інша сфера – це почуття, потреби і проблеми нового співробітника. Люди по-різному реагують на різні ситуації, і для наставника дуже важливо сприймати і розуміти реакції нового співробітника.

Якщо наставник покаже приклад чуйності, відкритості, прагнення чогось навчитися, а також поцікавиться думкою і станом нового співробітника, він, ймовірно, спонукає його до подібних почуттів і дій.

Цілісність, безпека та самосприйняття підвищують здатність до розвитку емпатії – ключового навичку, який допомагає іншим людям вдосконалюватися. Емпатія полягає в умінні поставити себе на місце інших і чесно намагатися побачити світ таким, яким його бачать вони.

У своїй діяльності наставнику необхідно намагатися зрозуміти погляди нового співробітника і в розмові демонструвати розуміння ситуації, в якій він перебуває.

Висловлювання, які можна застосовувати для емпатичної реакції:

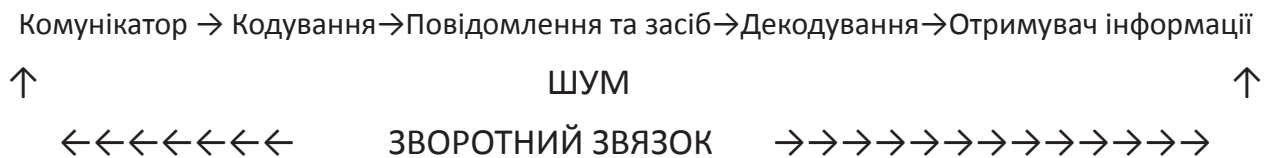
- Цікаво...
- Виправ мене, якщо я помиляюсь, але в мене виникло таке відчуття, що...
- Як я розумію, ти...
- Якщо я правильно зрозумів....

Обмін інформацією може здійснюватися в різних формах, включаючи ідеї, факти і почуття. Незважаючи на безліч можливих форм, процес комунікації можна розглядати за загальною моделлю (Шеннон і Уївер, 1948), яка показана нижче на рисунку.

На зазначеній моделі комунікатор кодує повідомлення. Багато факторів впливають на процес кодування, в тому числі терміновість повідомлення, досвід і навички відправника інформації й те, як він сприймає отримувача інформації. Повідомлення передається через певний засіб – письмовий, усний і навіть невербальний. Як тільки повідомлення буде отримано, воно має бути декодоване. Це означає, що особа, яка його сприйняла, інтерпретує повідомлення. Як процес кодування, так і процес декодування, піддаються впливу цілого ряду факторів.

Модель передбачає цикл зворотного зв'язку між тим, хто приймає інформацію, і комунікатором. Зворотний зв'язок може відбуватися у трьох формах: передача інформації, коригування та підсилення. Інформативний зворотний зв'язок – це відповідь без оціночного коментаря, яка просто надає додаткові факти відправнику. Коригувальний зворотний зв'язок містить виклик або виправлення вихідного повідомлення.

Базова модель комунікації



Підсилений зворотний зв'язок – це визнання отриманого повідомлення. Він може бути позитивним чи негативним.

Останній аспект моделі – шум – це все, що може спотворити повідомлення у процесі комунікації. Як показано на рисунку, це може відбутися в будь-якій точці процесу. Відправник може бути не в змозі чітко сформулювати або висловити свої ідеї. Щодо засобу, у документі може бути пропущене ключове слово. У процесі декодування особа, яка приймає інформацію, може зробити неправильні припущення щодо мотивів повідомлення.

Ось чому дуже важливою є підготовка наставника до проведення інформаційно-консультативних зустрічей з новим співробітником. Якість цієї підготовки впливає на ефективність зустрічі, в основі якої – міжособистісна комунікація.

Проблеми міжособистісної комунікації можуть виникнути в будь-якому з цих елементів, а також через те, що фізичне середовище не сприяє ефективному спілкуванню. Наприклад, зовнішній вплив: місце може бути занадто спекотним або занадто шумним, або обрано неправильні умови для певного типу повідомлення. Неофіційне повідомлення може бути недоречними у дуже формальних умовах, а офіційні повідомлення можуть бути недоречними в умовах, які є досить неформальними.

Назвемо приклади бар'єрів на шляху ефективного міжособистісного спілкування.

1. **Нечітке мовлення.** Проблеми в комунікації можуть виникати через те, що відправник повідомлення відчуває труднощі з висловленням своїх думок. Якщо одержувач інформації не обізнаний у проблемі, у нього можуть виникнути неточні образи, що може призвести до подальших непорозумінь.

2. **Скриті наміри.** Іноді люди мають мотиви, які не хочуть розкривати. Коли відправник вважає, що одержувач інформації не реагуватиме потрібним чином, він починає брехати і прагне зберегти конкурентну перевагу, приховуючи справжню мету. З часом внаслідок такої поведінки зменшується рівень довіри та якості співробітництва.

3. **Статус.** Комунікація часто буває порушена сприйняттям позицій. У спілкуванні з людиною, яка наділена владою, співрозмовники часто будують повідомлення так, щоб справити враження і не образити. І навпаки, у спілкуванні з тим, хто посідає нижчий щабель в посадовій ієрархії, особа може бути зневажливою, не звертати увагу на проблеми співрозмовника і навіть відмовитися вислухати його ідеї та думки.

4. **Ворожість.** Коли отримувач інформації гнівається на людину, яка відправляє йому повідомлення, спілкування буде, як правило, сприйматися негативно, незалежно від того, як це було задумано раніше. Через ворожість дуже важко відправляти та отримувати достовірну інформацію. Коли люди зляться, інформація, ймовірно, буде спотворена.

5. **Відмінності в стилі спілкування.** Люди спілкуються по-різному. Наприклад, деякі говорять голосно, а інші – тихо. Деяким потрібен великий контекст, інші відразу ж переходять до суті справи – їх цікавлять найважливіші аспекти. Деякі відмінності в стилі спілкування пов'язані з персональними особливостями – такими, як стать чи культурна приналежність. Непорозуміння можуть розвиватися, якщо люди слухають не уважно через те, що стиль спілкування іншої людини для них незрозумілий або незвичний.

Ще один важливий бар'єр міжособистісного спілкування пов'язаний з організаційними нормами і моделями спілкування, коли неможливо обговорювати складні питання. В таких випадках людина не бажає сприймати повідомлення, особливо якщо обговорювані питання зачіпають її цінності, припущення і самооцінку.

Важливо розуміти, що в ході розмови можуть виникнути певні думки і почуття, про які людина не говорить. Замість того, щоб порушити ці питання і розв'язати проблеми, що виникають, люди щось вигадують і говорять не те, що мають на увазі, щоб не образити людину або щоб уникнути складної ситуації. Це призводить до того, що перелік тем, які не підлягають обговоренню, стає більшим, ніж список питань, які можна обговорити. Руйнується довіра, людям стає важко підвищити продуктивність праці, оскільки вони не уявляють свого місця поруч з іншими. Важлива інформація втрачається або приховується.

Наставника потрібно вчити виносити проблеми назовні у позитивний спосіб – так, щоб це не було образливим. Потрібно розвивати вміння висловлювати те, що його непокоїть, таким чином, щоб новий співробітник захотів його вислухати. Це важливо, оскільки наставник може стикатися з болючими для нового співробітника проблемами.

Враховуючи наявність таких бар'єрів на шляху до ефективної комунікації, що саме треба знати, аби спілкуватися успішно?

Перш за все, необхідно оволодіти декількома основними навичками, які допоможуть правильно висловлювати свої думки.

Нижче наведено сім основних правил щодо того, як обмінюватися думками з іншими людьми.

Найголовне – завжди пам'ятати відому приказку "Подумай, перш ніж говорити". Здібний промовець, який повідомляє неточну інформацію, може створити більше проблем, ніж поганий оратор, який з усіх сил намагається передати правильну інформацію.

1. Визначтеся, хто саме сприймає інформацію, і в якому він настрої? Які припущення робить? Як відчуває себе?

2. Сформулюйте свою мету: чого хочете досягти, відправивши повідомлення?

3. Проаналізуйте мікроклімат. Що допоможе отримувачу інформації розслабитися і бути відкритим для спілкування?

4. Продумайте ще раз своє повідомлення, перш ніж його вимовити. Осмисліть своє повідомлення з позиції отримувача інформації. Можливо, необхідно уточнити деякі деталі?

5. У спілкуванні використовуйте слова і терміни, знайомі вашому співрозмовнику, а приклади – такі, що відповідають його оточенню.

6. Якщо співрозмовник чогось не розуміє, поясніть йому повідомлення. Ставте запитання. Якщо необхідне повторення, скористайтеся іншими словами.

7. Якщо вам здається, що у відповідь звучить критика, не намагайтеся захищатися. Постарайтеся зрозуміти бачення того, хто приймає вашу інформацію. Чому він реагує негативно? Можливо, неправильно зрозумів повідомлення? Поставте уточнюючі запитання.

Вправа, яку можна використовувати для надання допомоги наставнику в розвитку навичок міжособистісної комунікації

Мета: допомогти наставнику виявити прогалини між тим, що він говорить новому співробітнику, і тим, що насправді думає, а також допомогти зрозуміти, чому це трапляється.

Інструкція для проведення

1. Згадайте розмову з новим співробітником, що стосувалася проблеми, яку ви намагалися розв'язати. Це може бути проблема, яка вже вирішена, або та, яку ще не вдалося подолати. Спробуйте визначити якусь доволі складну проблему, яка стосується міжособистісних взаємин, наприклад, конфлікт через виконання завдання або неузгодженості, хто саме й які його частини повинен виконувати.

Запишіть той підхід, який ви прийняли, щоб вирішити проблему. Що ви говорили? Які ідеї у вас були? Чи розглядали ви можливість участі інших людей у процесі вирішення вашої проблеми?

Візьміть ще один аркуш паперу, розділіть його навпіл і запишіть розмову, яка сталася, на правій стороні сторінки. Якщо ви не можете її відтворити дослівно, постарайтеся принаймні згадати ключові питання, які були порушені.

На лівій стороні сторінки запишіть свої думки і почуття, які залишилися невисловленими під час розмови.

2. Поміркуйте над тим, що написано у лівій колонці. Що змусило вас думати саме так? Що не дозволило вам висловити свої думки і почуття? Які припущення ви зробили щодо іншої людини? Що ви втрачаєте, коли приховуєте в собі певні думки і почуття?

3. Подумайте, як ви могли б перемістити деякі з ваших думок і почуттів з лівої колонки в праву.

Підсумок: Іноді ми не висловлюємо наші думки і почуття через відчуття того, що не маємо достатньо підстав для заяв, які ми хотіли б зробити – ми не довіряємо нашій інтуїції. Але часто наша стриманість заснована скоріше на бажанні уникнути конфлікту, а не на відсутності твердих аргументів. Однак почуття, які не були висловлені, просто так не зникають. Часто найкращий спосіб мінімізувати конфлікт – це порушити спірні питання якомога раніше, перш ніж вони стануть значно складнішими.

Відгук про виконання завдання

Запропонована форма передбачає аналіз виконання новим співробітником завдання та приклади формулювання відгуку наставником за результатами його виконання. Останнє запитання допоможе наставнику визначити, на що саме потрібно звернути увагу в майбутньому для забезпечення якісного виконання новим співробітником поставлених завдань.

На початку застосування форми відгуку перед тим, як поставити запитання новому співробітнику, необхідно порекомендувати наставнику підготуватися і заповнити граfi форми.

1. Яке завдання було поставлено новому співробітнику (наприклад, підготувати лист, приготувати страву, заповнити форму звітності)?

--

2. Відгук, який визначає рівень виконання завдання (наприклад, новий співробітник підготував лист, в якому допущено 3 помилки, однак викладено всю необхідну інформацію про проведення заходу; новий співробітник приготував страву, яка недостатньо приправлена).

--

3. Рекомендації для покращання роботи в майбутньому (наприклад, у листі треба чітко зазначати дату проведення заходу; при приготуванні страви необхідно куштувати її на смак).

--

Запитання, які використовуються при неякісному виконанні завдання

В даній формі передбачено перелік запитань, які наставник може використовувати при неякісному виконанні завдань новим співробітником.

Ця форма допоможе з'ясувати причини неякісного виконання завдання та сформулювати подальші дії, які забезпечуть покращання якості роботи нового співробітника.

Такий аналіз доцільно робити наставнику в разі неякісного виконання новим співробітником поставлених завдань, перед проведенням щотижневої інформаційно-консультативної зустрічі, а результати аналізу обговорювати на зустрічі та робити спільні висновки.

1. Чи володіє достатнім рівнем знань та навичок для виконання завдання? Чи навчався цьому в минулому?

2. Чи було чітко сформульовано те, що має зробити новий співробітник і яким має бути результат?

3. Чи зрозумів новий співробітник поставлене завдання та очікувані результати?

4. Яка може бути причина неякісного виконання завдання?

5. Наслідки неякісного виконання завдання: чого новий співробітник навчився, якого результату досягнуто?

6. Які дії надалі?

Підсумкова оцінка

Як проявляються зазначені показники:

погано – ніяк

посередньо – рідко

добре – часто

дуже добре – завжди

В графах «Оцінка» необхідно поставити позначку у тому стовпчику, який відповідає дійсності.

Показник	Оцінка			
	погано	посередньо	добре	дуже добре
Результативність роботи				
Наявність необхідних знань і навичок				
Відповідальне ставлення до роботи				
Дисциплінованість				
Налагоджені стосунки в колективі				

**Опитувальник для нового співробітника
щодо процесу та результатів адаптації на робочому місці**

Зробіть позначку у тих позиціях, що Вас стосуються.

1. У які періоди адаптації на новому робочому місці Вам найбільше була необхідна допомога наставника?

- ☐ перші дні
- ☐ перші тижні
- ☐ весь період
- ☐ інше _____

2. Як часто Ви зверталися по допомогу до наставника?

- ☐ рідко (приблизно один раз на декілька днів)
- ☐ майже кожного дня
- ☐ коли самостійно не міг впоратися із завданням
- ☐ коли важко було прийняти рішення
- ☐ в ситуаціях, коли виникали суперечки з колегами
- ☐ коли не було настрою виконувати роботу
- ☐ інше _____

3. В який період Вашої діяльності Ви відчули в собі професійні навички, які дозволяють на гідному рівні виконувати свою роботу?

- ☐ на першому тижні
- ☐ протягом першого місяця
- ☐ протягом 2–3 місяців
- ☐ не відчув
- ☐ інше _____

4. В який період Ви відчули, що увійшли в колектив?

- ☐ на першому тижні
- ☐ протягом першого місяця
- ☐ протягом 2–3 місяців
- ☐ не відчув
- ☐ інше _____

5. Чи влаштовує Вас займане місце в колективі?

- ☐ так
- ☐ ні
- ☐ не знаю
- ☐ інше _____

6. Уявіть собі, що з якихось причин Ви звільнилися з організації. Чи повернулися б Ви через деякий час на колишнє місце роботи?

- ☐ так
- ☐ ні
- ☐ не знаю
- ☐ інше _____

7. Чи бувають у Вас конфлікти з керівником, колегами?

- ☐ так
- ☐ ні
- ☐ не знаю
- ☐ інше _____

8. Якою мірою виражені у Вашій роботі наступні критерії? Оберіть позицію від 1 до 5, де 1 – найменшою мірою, 5 – найбільшою.

- Інтерес до справ колективу

1 2 3 4 5

- Увага до процесів, які безпосередньо стосуються професійних обов'язків

1 2 3 4 5

- Прагнення брати активну участь у прийнятті рішень

1 2 3 4 5

- Прагнення бути обізнаним у справах організації

1 2 3 4 5

- Прагнення доводити до кінця розпочату справу

1 2 3 4 5

- Відчуття приналежності до колективу

1 2 3 4 5

9. Якою мірою виражені у Вашій роботі наступні фактори? Оберіть позицію від 1 до 5, де 1 – найменшою мірою, 5 – найбільшою.

- Відповідність характеру роботи отриманій професії

1 2 3 4 5

- Відповідність характеру роботи здібностям і схильностям

1 2 3 4 5

- Достатня заробітна плата

1 2 3 4 5

- Допомога і підтримка колег, керівника

1 2 3 4 5

- Режим роботи, який влаштовує

1 2 3 4 5

10. Оберіть, будь ласка, позиції, які відповідають Вашій взаємодії з наставником.

1) Підтримка наставника:

- ☐ Розповідав наставнику про особисті проблеми
- ☐ Проводив з наставником час поза роботою
- ☐ Вважаю, що наставник – мій друг
- ☐ Часто обідаю з наставником

2) Допомога у професійному зростанні

- ☐ Мій наставник зацікавлений у моєму професійному зростанні
- ☐ Мій наставник доручав мені виконання важливих завдань
- ☐ Мій наставник надавав поради щодо виконання роботи
- ☐ Мій наставник допомагав мені визначати професійні цілі
- ☐ Мій наставник приділяє час і увагу моєму професійному зростанню

3) Наслідування наставника

- ☐ Я повторюю поведінку мого наставника
- ☐ Я поважаю уміння мого наставника мотивувати інших
- ☐ Я поважаю професійні знання мого наставника
- ☐ Я поважаю здібність мого наставника навчати інших

Дякуємо за щирі відповіді!

Використані матеріали

1. Звіт за результатами дослідження «Перспективні напрямки розв'язання актуальних проблем соціальної адаптації дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, після виходу з-під інституційної опіки», МГО «Соціальні ініціативи з охорони праці та здоров'я», 2012
2. Модель сприяння працевлаштуванню молоді з уразливих соціальних груп, ОБСЄ, 2006
3. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України від 27.12.2006 № 500/861 «Про затвердження Положення про організацію навчально-виробничого процесу на виробництві»
4. Krapels R. H., Ryan K., Business Communication Quarterly. vol. 60, № 4, 1997
5. Corney E., du Plessiss K., "Apprentices' mentoring relationships", Youth Studies Australia, vol. 29, № 3, 2010
6. Quinn et al. "Becoming a Master Manager: a competing value approach", 2007

ДЛЯ НОТАТОК

[illegible]

Проект «Отримай свій шанс» впроваджується за фінансової підтримки програми МАТРА Міністерства закордонних справ Королівства Нідерландів



Більше інформації на сайті

www.lhsi.org.ua