


Київський університет імені Бориса Грінченка



Ж.В. Савич

**НАСТАВНИЦТВО
ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ
НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ
У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ**

Практикум



Київ — 2021

УДК 37.091.12:005.963.2-051

C13

Рекомендовано до друку Вченою радою
Київського університету імені Бориса Грінченка
(протокол № 6 від 17.06.2021)

Рецензенти:

Ніколаєв Л.О., доцент кафедри психології Університету Григорія Сковороди в Переяславі;

Сивогракова З.А., доцент кафедри філософії та соціології Українського державного університету залізничного транспорту, кандидат психологічних наук, доцент

Савич Ж.В.

C13 Наставництво як інструмент адаптації нових працівників у закладах освіти : практикум / Ж.В. Савич. — К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2021. — 52 с.

Даний практикум буде корисним для всіх закладів освіти, де актуальним є завдання розбудови системи роботи з персоналом.

Матеріали практикуму можуть бути використані тренерами, педагогічними та науково-педагогічними співробітниками, які займаються організацією, впровадженням системи наставництва та підготовкою наставників.

УДК 37.091.12:005.963.2-051

© Ж.В. Савич, 2021

© Київський університет імені Бориса Грінченка, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Тема 1. Психологічні основи наставництва	5
1.1. Чому важливо допомогти новим працівникам адаптуватися	5
1.2. Чим цікаве наставництво	9
1.3. Успішний наставник — який він?	12
Тема 2. Інструменти ефективної роботи наставника	17
2.1. Як організувати партнерську взаємодію з новачком	17
2.2. Що допомагає наставнику бути ефективним	23
2.3. Як забезпечити ефективний зворотний зв'язок	27
Тема 3. Досвід реалізації наставництва в Київському університеті імені Бориса Грінченка	31
3.1. Про впровадження наставництва в Університеті Грінченка	31
3.2. Про інструменти реалізації та оцінки діяльності наставника	42
ДОДАТКИ	45
Додаток 1. Індивідуальний план наставництва	45
Додаток 2. Висновок про результати виконання індивідуального плану наставництва	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

На сьогодні заклади освіти України приділяють велику увагу розбудові системи роботи з персоналом. Одним із напрямків роботи відповідальних підрозділів чи уповноважених осіб є адаптація нових працівників у закладах освіти. Для успішного виконання такого завдання у багатьох закладах впроваджують чи відроджують систему наставництва.

Практикум містить матеріал, який буде корисний для тих, хто готовий взяти на себе відповідальну місію наставника, ознайомити нових працівників з цінностями та пріоритетами корпоративної культури освітнього закладу та допомогти їм освоїти правила й норми поведінки на новому робочому місці, особливості організації навчального процесу тощо. Також дані матеріали можуть бути використані й тренерами, викладачами, науково-педагогічними працівниками, всіма тими, хто займається підготовкою наставників та організацією й впровадженням системи наставництва в закладах освіти.

У першій та другій темах практикуму розкриваються питання: чому так важливе наставництво в процесі адаптації нового працівника та хто може бути наставником; які компетенції, інструменти та комунікативні навички допоможуть йому бути ефективним у взаємодії з новим працівником.

Третя тема розкриває зміст організації системи наставництва в Київському університеті ім. Б. Грінченка та ознайомлює з «Положенням про адаптацію новопризначених науково-педагогічних співробітників», згідно з яким працює дана система та реалізується процес адаптації нових викладачів закладу вищої освіти.

Даний практикум відображає емпіричний досвід впровадження наставництва у закладі вищої освіти та демонструє практичний механізм його реалізації на прикладі Університету Грінченка. Практичні завдання, які є у кожній темі, дозволяють використовувати дані матеріали при підготовці наставників у тренінговій чи інших інтерактивних формах навчання.

Тема 1. Психологічні основи наставництва

1.1. Чому важливо допомогти новим працівникам адаптуватися

Коли працівник приходять на нове місце роботи, незалежно від того, був у нього попередній досвід роботи чи ні, він обов'язково стикається зі специфікою умов організації роботи на цьому новому місці, з новою системою міжособистісних взаємин у колективі, системою відносин між керівництвом і працівниками, з корпоративною культурою нової організації тощо. У результаті новий працівник опиняється в непростій психологічній ситуації, яка є напруженою, а інколи навіть і дискомфортною. Це стресова ситуація, і виникає вона внаслідок природної тривоги й невпевненості, які виникають у людини, коли вона має неповну орієнтацію в робочій ситуації, має труднощі у виборі правильних шляхів вирішення поставлених задач, боїться невдач та ще й знаходиться в зоні «підвищеної уваги» з боку нового керівництва й колег.

Для того щоб увійти в новий колектив, нове ділове / професійне середовище, потрібен певний час і зусилля. Потрібно пройти адаптацію, яка означає певне пристосування нового працівника до нових умов праці, нової корпоративної культури, нового колективу, нових міжособистісних взаємин.

Адаптація — це можливість пристосуватися до нової ситуації, знизити і навіть зняти емоційну й психофізіологічну напруженість, яка виникає при входженні в новий колектив [1]. Керівництво колективу та організації в цілому теж має певні зобов'язання перед новим співробітником, який має засвоїти певні норми й правила.

Таким чином, адаптація нового працівника — це взаємне пристосування працівника й організації, яке має містити налагоджений процес включення нового працівника в організацію і передбачає його знайомство з правилами й нормами корпоративної

культури організації способами професійної діяльності й включенням в системи неформальних зв'язків.

У процесі адаптації нових працівників до роботи, як у будь-якій організації, так і в освітньому закладі, важливо враховувати всі аспекти даного процесу: соціальну, організаційну, професійну (виробничу) та психофізіологічну адаптацію [2].

Соціальна адаптація — включення нового працівника в систему відносин у колективі, приєднання до цінностей, традицій, правил та норм поведінки, стилю керівництва. У процесі соціальної адаптації відбувається ідентифікація нового працівника з колективом.

Організаційна адаптація — засвоєння інформації про історію та успішні досягнення організації, її структуру, місію, місце організації в професійному співтоваристві, механізми управління, місце підрозділу в загальній структурі організації, про взаємозв'язок структурного підрозділу з іншими структурними ланками, положеннями корпоративної культури, системою міжособистісних взаємин, традиціями і звичаями організації тощо.

Професійна (виробнича) адаптація — освоєння працівником нових професійних обов'язків, пристосування до існуючих в організації вимог і стандартів професіоналізму, оцінка його професійних компетенцій, у разі потреби створення умов для підвищення професійних знань та навичок.

Важливо також зазначити, що у спеціалізованій літературі з даної теми виділяють первинну та вторинну професійну адаптацію. Первинна адаптація характерна для працівників, які після завершення закладів вищої освіти вперше починають свою трудову діяльність, — молодих спеціалістів. Вторинна адаптація відбувається за умов переходу працівника в іншу організацію чи інший підрозділ, на іншу посаду або робоче місце. Це варто враховувати, коли розробляється зміст адаптаційної роботи з новим працівником.

Психофізіологічна адаптація — пристосування до психічного та фізичного навантаження, специфіки нової роботи, до нового режиму роботи та відпочинку тощо.

Психологами помічено, що «повне включення» нового працівника в життя організації відбувається через 10–12 місяців. Найскладнішими

в процесі адаптації є перші 2–3 місяці, тому зазначений період адаптації в сучасних умовах може становити 3 місяці, що є оптимальним терміном для «акліматизації» новачків. Це достатній період для того, щоб новий працівник освоїв виконання різних необхідних формально-процедурних дій; зрозумів суть виконуваної ним роботи з позиції її ефективності й важливості для організації, критеріїв оцінки якості його роботи; навчився вирішувати власні проблеми й завдання та досягати своїх цілей в організації; міг конструктивно взаємодіяти з керівництвом та колегами по роботі. За цей час працівник може переосмислити свій попередній досвід, скоригувати чи змінити свою поведінку та усвідомити свою функціональну роль у даній організації.

Від того, наскільки успішно пройде адаптація, залежить продуктивність і якість праці нового працівника, ефективність побудови ним міжособистісних відносин з колективом і керівництвом. Це впливає і на загальну продуктивність організації, і на психологічний клімат у колективі. Тому створення й впровадження системи адаптації нових працівників є важливим і необхідним кроком у будь-якій сучасній організації.

Для того щоб процес адаптації був планованим і чітко керованим напрямком роботи, потрібно розробити нормативну базу підрозділу, який займається в організації питаннями роботи з персоналом. Необхідно створити систему адаптації з конкретним змістом, визначеними суб'єктами впровадження та їхніми чіткими повноваженнями й завданнями, а також конкретні заходи та інструменти навчання й моніторингу такої діяльності.

Суб'єктами системи адаптації можуть бути, у першу чергу, *структурні підрозділи*, які працюють з персоналом, *керівники підрозділів*, куди прийшли нові працівники, та визначені *наставники*. Їхні задачі можна коротко визначити як «введення в організацію», «введення в колектив» і «введення в професію».

Для підрозділу роботи з персоналом завдання **«введення в організацію»** — це ознайомлення нового працівника з корпоративною культурою організації, принципами та правилами міжособистісної взаємодії в освітньому закладі та системою відносин між керівництвом і працівниками. **«Введенням в колектив»**, тобто визначення функціональних

повноважень, ознайомлення з правилами й нормами організації праці, — це завдання керівника структурного підрозділу організації. Завдання для наставника — «**введення в професію**» — це формування професійних вмінь та навичок нового працівника, допомога в освоєнні певної професійної специфіки, веденні документації тощо.

Підготовчим етапом впровадження системи адаптації є надання для визначених суб'єктів необхідної корисної інформації про новий вид співробітництва. Для цього можна запропонувати використання наступних форм:

- бесіди / консультації для керівників підрозділів;
- тренінги з підготовки наставників;
- довідники для нових працівників (інформація на сайті організації, друквані матеріали тощо).

Це завдання для працівників підрозділу роботи з персоналом, які й відповідають за впровадження системи адаптації нових працівників та мають забезпечити чітке й якісне виконання всіма суб'єктами своїх завдань у повному обсязі.

У цілому впровадження системи адаптації забезпечує:

- можливість більш швидкого входження в посаду нового працівника;
- зменшення кількості помилок, пов'язаних з включенням у роботу;
- швидке засвоєння правил, цінностей і норм корпоративної культури;
- формування позитивного образу організації;
- зниження тривожності, невпевненості нового працівника, зменшення дискомфорту в перші дні / тижні роботи;
- оцінку рівня кваліфікації та потенціалу нового працівника під час проходження ним випробувального терміну.

Результатом успішного проходження адаптації новим працівником є його максимально повне, швидке й ефективне пристосування до організації, відчуття впевненості й задоволення від роботи, бажання працювати в даній організації й будувати свою успішну кар'єру професіонала.

Практичне завдання 1

Вправа «Хто допоможе новому працівнику?»

Мета: з'ясувати коло проблем нових працівників та визначити джерела необхідної інформації й шляхи їх отримання.

I етап. Робота в 2 групах.

Питання для 1 групи

- Про що, на вашу думку, потрібно знати новому працівнику Університету Грінченка в перші дні / тижні роботи?

Питання для 2 групи

- З якими проблемами стикаються нові працівники Університету Грінченка в перші дні / тижні роботи?

II етап. Робота в тих самих групах.

Питання для обох груп

- До кого можуть звернутися нові працівники за вирішенням тих чи інших проблем? / Хто може допомогти у вирішенні цих питань?

1.2. Чим цікаве наставництво

Тлумачний словник української мови поняття «наставник» трактує, як «той, хто дає поради, навчає; радник, учитель, наглядач», а «наставляти» — «даючи поради, навчати чогось, наводити, направляти, націлювати й т. ін. у потрібному напрямку, скеровувати, спрямовувати».

У загальному вигляді наставництво можна визначити як процес передачі знань і навичок більш досвідченою людиною менш досвідченій.

Сучасні зарубіжні автори (Г. Льюїс, Д. Меггінсон, Л. Рай) почали вживати поняття «наставництво» в контексті діяльності менеджерів з управління персоналом.

Меггінсон і Клаттербак визначали наставництво як «незалежну допомогу, яка надається однією особою іншій у розвитку, знаннях, роботі й мисленні».

Девід Х. Майстер, професор Гарвардської бізнес-школи вважає, що наставництво — це інвестиція в довгостроковий розвиток організації, її «здоров'я».

У книзі «Розвиток навичок ефективного спілкування» Леслі Рай вказує на наставництво, як на «найважливіший і успішний метод розвитку людини», розглядаючи наставництво як «процес передачі навичок від керівництва підлеглим» [8].

Гарет Льюїс, автор книги «Менеджер-наставник», визначає наставництво як «систему відносин», «ряд процесів», мета яких полягає в «допомозі керівництву, пораді молодим фахівцям на робочому місці» [5].

Наставник — це досвідчений працівник-професіонал, який безпосередньо на робочому місці передає новому працівнику свої знання й досвід, знайомить його із специфікою роботи, а також сприяє формуванню взаємовідносин у новому колективі.

Завдання наставника:

- підтримувати й заохочувати нового працівника;
- передавати знання, норми поведінки й правила, які прийняті в організації;
- розкрити потенціал нового працівника.

Досвід наставництва підвищує мотивацію самого наставника до виконання покладених на нього обов'язків з навчання нових працівників, зміцнює його авторитет у колективі через визнання керівництвом особистісних і професійних досягнень; сприяє особистій задоволеності за рахунок успішного виконання нових функцій, а також особистому саморозвитку. Наставник також отримує нові знання, навички та вміння в процесі виконання своїх функцій, систематизує наявний професійний досвід.

Наставництво — форма індивідуальної роботи з новим прийнятим або переведеним на іншу посаду працівником по введенню його в професію, надання підтримки у професійному розвитку та соціокультурній адаптації в новому колективі.

Від застосування наставництва організація отримує ряд переваг. Завдяки створенню такої системи формується команда фахівців, які не тільки належним чином виконують свої обов'язки, а й можуть передавати свої професійні знання, є носіями корпоративної культури, які впливають на створення позитивного іміджу освітнього

закладу. Завдяки наставництву в колективі поширюються корпоративні цінності й командний дух.

Ефективність наставництва залежить від таких факторів:

- наявність певних інструкцій, положень, алгоритмів, які допоможуть організувати та впроваджувати введення нового працівника в організацію, посаду;
- мотивація новачка, його розуміння важливості співпраці з наставником;
- гнучкість системи введення в посаду нового працівника з урахуванням його індивідуальних особливостей (досвід, вік тощо);
- професіоналізм наставника, базисом якого є його компетенції.

Система наставництва — це ефективний сучасний метод адаптації та навчання працівників, який має чітко визначені цілі та завдання.

Системний підхід до організації наставництва може забезпечити сукупність переваг для новачків, наставників та діяльності організації в цілому (табл. 1) [4].

Таблиця 1

Сукупність очікуваних позитивних ефектів від впровадження системи наставництва в організації

Переваги		
<i>новачок</i>	<i>наставник</i>	<i>організація</i>
<ul style="list-style-type: none"> — допомога та підтримка наставника у процесі адаптації в організації; — комплексне знайомство з організацією; — розвиток особистих якостей під час підвищення свого професійного рівня; — засвоєння досвіду; — менша вірогідність конфліктів з колегами через недостатній рівень знань і практичної підготовленості 	<ul style="list-style-type: none"> — активна участь у розвитку своєї команди; — підвищення авторитету і статусу в колективі; — реалізація власного потенціалу завдяки успішному виконанню нових функцій; — особистий розвиток, що стимулюється потребою оновлювати свої знання, необхідністю слідувати за професійними новаціями 	<ul style="list-style-type: none"> — зменшення часу, необхідного для адаптації нового працівника; — добре навчений та підготовлений персонал для роботи в умовах цієї організації; — ефективніша підготовка керівних кадрів; — підвищення культурного рівня персоналу; — орієнтація на роботу в команді

Практичне завдання 2

Вправа «Чому я наставник?»

Мета: усвідомлення власної мотивації до реалізації наставницької діяльності.

Робота в парах.

Завдання: взяти інтерв'ю та представити партнера (з позиції мотивації до наставницької діяльності).

Питання для інтерв'ю

1. Що спонукало вас стати наставником?
2. Які потреби ви задовольняєте, коли працюєте / хочете працювати наставником?
3. Що ви прагнете отримати, реалізуючи себе в ролі наставника?
4. До якої групи потреб відносяться ваші потреби (піраміда потреб Маслоу)?
5. Що ви пропонуєте для підсилення мотивації наставників?

1.3. Успішний наставник — який він?

Першим кроком у реалізації наставництва є підбір кандидатури на роль наставника. Певний перелік характеристик та показників може допомогти зорієнтуватися на даному етапі організації системи наставництва (табл. 2) [3].

Таблиця 2

Орієнтири для підбору наставників

Характеристика / показник	Прояв
Високий рівень лояльності до організації	Співробітник є носієм ключових цінностей корпоративної культури. Дотримується правил і норм, бере на себе відповідальність і проявляє гнучкість
Системне уявлення про роботу свого підрозділу й організації в цілому	Співробітник чітко уявляє особливості діяльності різних структурних підрозділів організації і взаємозв'язок між ними

Продовження таблиці 2

Характеристика / показник	Прояв
Значний досвід у професійній діяльності	Співробітник має серйозний стаж на посаді й має багатий практичний і життєвий досвід. Має авторитет у керівництва й колег, які прислухаються до його точок зору
Бажання бути наставником	Співробітник має щире прагнення допомагати підопічному, сприяти його особистісному та професійному росту
Готовність інвестувати свій час у розвиток іншої людини	Для співробітника прагнення допомагати є безумовною цінністю
Здатність до конструктивної критики й зворотного зв'язку	Співробітник здатен давати оцінку дій підопічного, яка містить конкретні поради й рекомендації задля покращення його роботи
Здатність до особистісного професійного зростання, прагнення навчатись	Співробітник демонструє бажання й здатність засвоювати щось нове, підвищувати кваліфікацію й результативність, є експертом для інших
Комунікабельність	Співробітник вміє знаходити спільну мову з колегами
Лідерство	Співробітник здатен захопити, повести за собою й підібрати правильні слова для мотивації інших
Вміння вибудовувати комфортні робочі відносини	Співробітник не допускає конфліктних ситуацій у спілкуванні, а якщо вони виникають, вміє конструктивно їх вирішити

Важливими є характеристики наставника, які дозволять йому ефективно виконати свою місію.

Дослідження Гарета Льюїса, автора книги «Менеджер-наставник», визначили ряд переваг і якостей наставників, які високо оцінюються як учнями, так і самими наставниками [5]:

1. Комунікабельність: хороший наставник має широкий діапазон навичок міжособистісного спілкування, може налаштуватися на ідеї, погляди, почуття інших людей.
2. Орієнтація на передачу повноважень: здатний передати повноваження новачку, при цьому завжди готовий прийти на допомогу.
3. Орієнтація на розвиток компетенцій та навичок учнів.
4. Винахідливість: наставник розуміє різноманітні й корисні причинно-наслідкові зв'язки, добре й творчо вирішує самостійно різні завдання.

5. Знання практики управління: має досвід керівної роботи.
6. Знання організації: організаційної структури, корпоративної культури тощо.
7. Доступність: вміє бути в розпорядженні інших, коли вони самі цього потребують.

Англійський коуч Джон Вітмор виділяє якості, якими повинен володіти зразковий коуч для плідної роботи. Ці якості можна застосовувати й для трактування якостей успішного наставника. До даного переліку входять [9]:

- терплячість і завзятість;
- незалежність і безпристрасність;
- підтримка;
- зацікавленість;
- уміння слухати;
- поінформованість;
- уважність;
- хороша пам'ять.

Автори Л.М. Чеглакова та А.Г. Сташенко виділяють такі блоки наставницьких компетенцій [10]:

- **людські** (загальнокультурні компетенції) — такі, як терпіння, доброзичливість, емоційна стійкість тощо;
- **професійні** (стосуються безпосередньо основної професійної діяльності наставника) — наявність високої кваліфікації, необхідної сертифікації та досвіду.
- **наставницькі** — це та «дельта», яка відрізняє просто гарного професіонала своєї справи від наставника, який володіє вмінням знайти контакт, дохідливо пояснити, показати загальне і, зокрема, зможе підтримати, перевірити, вимагати тощо [8].

Таким чином, можна зазначити, що до **наставницьких компетенцій** належить цілий спектр різноманітних компетенцій: **комунікативні, аналітичні, дослідницькі** та ін.

Ключові компетентності наставника, які дадуть можливість йому забезпечити ефективну взаємодію з новачком, можна представити у вигляді певного переліку та коротких змістових характеристик (табл. 3) [6].

Таблиця 3

Ключові компетентності наставника

Компетентність	Характеристика
Особистісна зрілість	Дотримання високих етичних норм, прийняття відповідальності за свою роботу і роботу підопічних, особиста мотивація
Націленість на результат	Наполегливість, емоційний контроль, організація роботи по досягненню мети
Відкритість новому	Цікавість до нового, сприйняття зворотного зв'язку, самокритичність
Здатність приймати рішення в інтересах людей	Уміння спостерігати, збирати інформацію, аналізувати, робити висновки, приймати рішення
Здатність вибудовувати стосунки	Вибудовувати й підтримувати стосунки, проявляти увагу й повагу до почуттів, терпимості до інших точок зору, вміння встановлювати довірчі відносини
Ефективні комунікації	Націленість на взаєморозуміння, чіткість мови, невербальні комунікації, врахування індивідуальних особливостей
Здатність розвивати інших	Передача знань, вміння налаштувати на самостійне мислення, регулярне представлення конструктивного зворотного зв'язку
Здатність мотивувати інших	Підбір відповідних методів мотивації, вміння надихати, створювати позитивний настрій

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

Практичне завдання 3**Вправа «Автопортрет наставника: знання, навички, якості»**

Мета: усвідомлення власних сильних сторін; розвиток необхідних якостей для ефективної реалізації наставницької діяльності.

І етап. Робота в трьох групах.

Перша група виписує знання й переконання, які потрібні наставнику для успішної реалізації діяльності.

Друга — якості особистості.

Третя — навички та уміння.

II етап. Презентація напрацювань груп.

На аркуші для фліпчарту «вимальовується» символічний образ наставника (схема людини: голова — знання й переконання; тулуб — особистісні якості; руки — навички та уміння). Під час презентації учасники прикріплюють свої напрацювання.

Питання для обговорення

— Якщо цей узагальнений образ — фактично напрацьований «ідеал», то які знання, навички і якості ви б включили у свій особистий портрет / автопортрет?

— Які навички і якості ви вже маєте, а які б хотіли продовжувати розвивати?

III етап. Індивідуальна робота учасників.

Створити «автопортрет», в якому зафіксувати знання й переконання, особистісні якості, навички та уміння, які притаманні вам і які ви хотіли б розвивати в собі задля успішної реалізації наставництва.

Тема 2. Інструменти ефективної роботи наставника

2.1. Як організувати партнерську взаємодію з новачком

Для організації партнерської взаємодії між наставником і новим працівником можуть бути використані *моделі спілкування*.

Спілкування-корекція

Наставник спостерігає за діяльністю нового працівника, вказує на помилки, дає рекомендації — коригує поведінку новачка.

При виявленні ознак неефективної професійної діяльності або з'ясуванні можливостей для їх виникнення наставник здійснює корекційну або профілактичну роботу, яка планується в залежності від цілей, ситуації, умов і особливостей взаємодії.

Спілкування-підтримка

Цей тип спілкування є доречним, коли виникають складні ситуації, з якими новий працівник не може впоратися самостійно, і потрібна допомога. Наставнику потрібні не тільки професійні знання, а й мобілізація таких особистісних якостей, як емпатія, такт, чуйність тощо.

Спілкування — зняття психологічних бар'єрів

Цей тип спілкування передбачає володіння наставником технологіями спілкування на високому рівні, а також наявну потребу у спілкуванні з новачком, бажання допомогти йому у встановленні відкритих, довірчих відносин. В основі цієї моделі спілкування лежить довіра, взаємна прихильність суб'єктів спілкування. Наставник має проявити всі притаманні йому якості та навички як професіонал і особистість, продемонструвати зацікавленість у створенні та підтримці контактів заради успішного результату.

Спілкування на основі дружнього ставлення є оптимальною моделлю спілкування наставника і нового працівника. Це створює

основу для їх партнерської взаємодії, успішного проходження новим працівником адаптаційного періоду й отримання оптимального результату за короткий термін часу.

Існує чотири стилі взаємодії між наставником і новачком.

1. Директивний

При директивній формі взаємодії наставник коментує дії та думки свого підопічного, зазначає конкретні пропозиції щодо змін. Ці ролі є дуже чіткими: наставник направляє, а новачок виконує.

Директивна взаємодія передбачає високий рівень залученості з боку наставника. При цьому стилі наставник виступає в ролі порадника та тренера. Він моделює, інформує, переконує, направляє та надає поради, базуючись на тому курсі для дій, що він вважає найкращим (наймудрішим). Новий працівник ставить завдання, вислуховує поради наставника і слідує їм. Він може спостерігати за роботою наставника, ставити запитання і чітко дотримуватись вказівок наставника.

При такому стилі спілкування наставник відчуває свою значимість, впевненість у правильності своїх дій та досвіді, відтак може передавати його іншим.

2. Недирективний

Мета цього стилю взаємодії — забезпечити форум: для нового працівника, щоб з'ясувати сприйняття власних думок та дій, для наставника — зрозуміти їх і, можливо, погодитися з ними. Це дає можливість новому працівнику визначити курс дій, що базується на його власних відчуттях та порадах наставника, а також самостійно вирішувати час та спосіб виконання цих дій.

Суть недирективної взаємодії між наставником і новачком полягає в уважному, шанобливому ставленні один до одного. Наставник ставить задачу перед новим працівником, допомагає зрозуміти йому власні думки, потреби, можливості.

Цей стиль допомагає розвивати самостійність нового працівника. З іншого боку — вимагає високого ступеня залученості як з боку нового працівника, так і з боку наставника, розвиваючи при цьому партнерство між ними та забезпечуючи безцінний зворотний зв'язок.

3. Альтернативний

Наставник та новий працівник обирають завдання, над якими вони будуть працювати, і наставник пропонує обмежене число альтернативних шляхів їх вирішення. Новачок може вибирати в межах запропонованих ідей. Подальше обговорення базується на критеріях, які використовує новий працівник у своєму виборі. Мета цього стилю взаємодії — розвинути у новачка усвідомлення можливих шляхів вирішення проблем і, що більш важливо, обговорити визначені ним критерії щодо цих рішень в процесі відбору.

При цьому стилі роль наставника полягає у забезпеченні різних альтернатив для можливості здійснення вибору новачком. Обмежене число вибору зменшує занепокоєння нового працівника щодо своїх подальших кроків, але при цьому зберігається його відповідальність за його здійснення. Мета такого стилю — розширення можливостей для вибору новачка та збільшення знань про можливі шляхи вирішення. Логічним при такому стилі є спільне розв'язування проблем.

4. Співпрацюючий

При співпрацюючому стилі роль наставника полягає в тому, щоб працювати з новим працівником, але не контролювати його. Наставник активно бере участь у вирішенні проблем та прийнятті рішень; пропонує новому працівнику альтернативи, відповідні ресурси; встановлює партнерські стосунки. Наставник та новий працівник активно працюють разом над проблемами та знаходять шляхи їх вирішення. Вони можуть висувати гіпотези, експериментувати та застосовувати стратегії, які є найбільш ефективними при вирішенні конкретних завдань.

Співпрацюючий стиль є яскравим прикладом партнерства, в якому кожен відчуває відповідальність за успішне вирішення проблеми. Наставник є ресурсом для новачка й спільно з ним вирішує проблемні ситуації [7].

Під час співпраці з новим працівником особливо важливими для наставника є комунікативні навички, які дозволяють йому вибудувати конструктивну взаємодію, створювати атмосферу неформального, дружнього спілкування (табл. 4) [7].

Таблиця 4

Навички спілкування, необхідні для наставника

Навички	Що робить наставник
<i>Пауза</i>	Вислуховує, робить паузу, щоб надати новачку час для обдумування відповіді на поставлене запитання. Пауза — перед тим як задати запитання або відповісти на нього — забезпечує час для осмислення і тим самим покращує якість діалогу, дискусії й прийняття рішення
<i>Перефразування</i>	Переказує своїми словами те, що щойно сказав новачок. Під час розмови зупиняється і підводить підсумок почутого. Наприклад: «Отже, ви думаєте, що...». Перефразування допомагає новачку почути й прояснити власні думки
<i>З'ясування / зондування</i>	Ставить запитання до того моменту, поки не будете мати повне уявлення про те, що говорить новачок. М'яко направляє його, ставлячи запитання: «Розкажіть мені більше про...», «Отже, ви думаєте, що...»
<i>Увага</i>	У той час, коли новачок щось розповідає, звертає увагу на його невербальні сигнали. Звертає увагу не лише на те, що говорить, а й на тон свого голосу, вираз обличчя, жести й те, як на це реагує підопічний

Залежно від рівня підготовки нового працівника, його досвіду й складності завдання наставник вибирає стиль взаємодії з ним. Кожен метод має свої переваги та обмеження (табл. 5) [11].

Таблиця 5

Методи наставництва

Метод	Переваги	Обмеження
<i>Інструктаж</i> — чіткі вказівки, представлення алгоритму дій. Використовується в стандартних ситуаціях і при форс-мажорі, коли не можна чекати	Чіткість, ясність інструкцій. Передбачуваність результату. Швидкість передачі інформації. Можливість легко перевірити по пунктах, як зрозумів задачу новий працівник	Тиск на нового працівника. Низька мотивація новачка, оскільки його думку не питають. Неможливість для нового працівника правильно діяти в нестандартних ситуаціях. Необхідність скласти алгоритм на кожную ситуацію. Вірогідність того, що у випадку невдачі новачок перекаже відповідальність на наставника

Продовження таблиці 5

Метод	Переваги	Обмеження
Пояснення — обґрунтування кожного кроку алгоритму	Обґрунтування кожного кроку, підвищення усвідомлення діяльності. Підвищення мотивації нового працівника. Розділення відповідальності між наставником і новачком	Збільшення часу, який проводить наставник з новачком. Вірогідність того, що новий працівник може відійти від теми, ставити зайві питання. Прояв нетерпіння у новачка із завищеною самооцінкою. Можливість того, що новий працівник буде спростовувати думку наставника
Розвиток — «вищий пілотаж». Наставник не дає готових відповідей, він тільки підштовхує до вирішення задач, пропонує новому працівнику самому дійти до них. Новачок повинен мати високий рівень розвитку й достатню мотивацію	Підвищення мотивації завдяки усвідомленню рівноправності спілкування. Розуміння новачком сенсу операцій, які він виконує. Більш висока якість навчання. Більша вірогідність виникнення нових способів дій, нових рішень. Краще взаєморозуміння нового працівника й наставника в подальшій роботі	Збільшення часу роботи наставника. Вірогідність виникнення стресу через відповідальність, напруження у новачка. Можлива відмова підопічного від рішення задач у випадку неуспіху, перехід на рівень інструктажу. Підвищення відповідальності й ризику для наставника

Емпатійність — важлива складова / основа міжособистісної партнерської взаємодії наставника з новим працівником.

Роль наставника можна було б назвати роллю людини, яка не байдужа до чужих проблем і потреб. Цій ролі притаманна емпатична спрямованість на турботу про інших і чуйність. Від наставника очікується, що він буде готовий допомогти, буде уважним, доступним, відкритим і справедливим. Виконуючи цю роль, наставник вислуховує новачка, підтримує і визнає його досягнення.

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

Діяльність наставника стає більш ефективною, якщо він добре розуміє інших, вміє враховувати здібності нового працівника, його почуття і потреби. Для наставника важливо сприймати і розуміти погляди, реакції новачка, його проблеми і в розмові демонструвати розуміння ситуації, в якій той перебуває.

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

Висловлювання, які може застосовувати наставник для прояву емпатичної реакції:

- Мені цікаво...
- У мене теж виникали такі бажання...
- Виправте мене, якщо я помиляюсь, але в мене виникло відчуття, що...
- Як я розумію, ви...
- Якщо я правильно зрозумів, ...
- Я відчуваю, що вам...
- Мені приємно, що...
- Мені хочеться вас підтримати...
- Я хочу допомогти вам...

Практичне завдання 4

Вправа «Правила успішного наставництва»

Мета: визначення норм та правил успішної наставницької діяльності.

I етап

Робота в 3-х малих групах.

Завдання: скласти перелік «Правил успішного наставництва» й презентувати в групі.

II етап. Створення групового плакату «5 основних правил успішного наставництва».

III етап. Обговорення плакатів групи та представленого плакату «Правила успішного наставництва».

Правила успішного наставництва

1. Будуйте довірчі відносини з новачком.
2. Працюйте в режимі «віч-на-віч».
3. Мотивуйте правильно. Покажіть новому працівнику, наскільки ефективним є саморозвиток, допоможіть відчути на собі результати самовдосконалення.
4. Допоможіть використовувати всі можливі ресурси для розвитку й зростання.
5. Створіть ефективну систему підтримки. Фіксуйте успіхи, хваліть за наполегливість, підтримуйте прагнення й бажання отримувати нові знання й вміння.

Питання для обговорення

- Чи було важливим для вас виконання даної справи і чим саме?
- Які висновки ви зробили для себе?

2.2. Що допомагає наставнику бути ефективним

Більш швидкому та успішному процесу адаптації нового працівника сприяє вміння наставника ставити питання, які дозволяють максимально включати новачка в активну взаємодію, розвивати його відповідальність і самоефективність. Це 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 найбільше допомогло при виконанні завдання?
- Як я чи 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 швидше?
- Що вам допоможе зробити це найбільш якісно?
- Яким чином ми можемо працювати разом, щоб добре виконати завдання?
- Що конкретно вами було зроблено для досягнення успіху у виконанні цього завдання?

Які питання ефективно ставити новачку

Відкриті питання

Відкриті питання — це питання, на які неможливо однозначно відповісти «Так», «Ні» або «Може бути». Вони націлені на отримання від новачка розгорнутої інформації і, як правило, починаються зі слів: «Що», «Хто», «Як», «Коли», «Де», «Скільки», «Який».

Приклади відкритих питань

- Які враження ви отримали від проведеної консультації?
- Що для вас було найбільш важливим у цій роботі?
- Коли ви будете готові представити результати роботи?

Переваги відкритих питань:

- спонукають нового працівника аналізувати;
- стимулюють думати, висувати нові думки й ідеї;
- дають можливість відкрито висловлювати власну думку.

Закриті питання

Закриті питання побудовані так, що вибір можливих відповідей новачка обмежений двома словами: «Так» або «Ні». Вони істотно звужують у нього «простір для маневру». Закриті питання доречно

у всіх випадках, коли нам необхідно просто отримати ствердну відповідь або встановити конкретні факти, щоб скорегувати свої подальші дії в процесі спілкування.

Приклади закритих питань

- Вас влаштовує (вам підходить, вам подобається) моя відповідь?
- Можливо, вам необхідна додаткова інформація?
- Можу я вважати, що пояснення є зрозумілим?

Закриті питання можна ставити, якщо:

- новачок поводить себе стримано і цурається активного спілкування;
- вам необхідно отримати від нього коротку й однозначну відповідь;
- ви хочете швидко перевірити його ставлення до чого-небудь;
- ви впевнені, що, поставивши ряд закритих питань, отримаєте необхідну інформацію;
- ви хочете переконатися, що правильно зрозуміли новачка.

Закриті питання також можна використовувати і для стимулювання позитивних відповідей новачка, апелюючи до загальноновизначених цінностей.

Наприклад: «Для вас є важливою позитивна оцінка?», «Вам подобається працювати зі студентами?», «Ви хотіли б мати кращі результати?».

Цей прийом корисний, якщо новий працівник негативно налаштований, сумнівається або просто у нього недостатньо інформації для прийняття рішення.

Альтернативні питання

Альтернативні питання надають так званий «вибір без вибору» і припускають кілька (зазвичай два) можливих варіантів відповіді новачка, кожен з яких нас влаштовує. Ці питання вимагають швидкого рішення з його боку. При цьому сполучники «або», «чи» найчастіше є основним компонентом такого питання.

Приклади альтернативних питань

- Для вас є більш важливою оцінкою студентів чи їх активність?
- Вам зручно зустрітися вранці чи після обіду?

- Ми з вами зустрінемося в понеділок або в четвер?
- Альтернативні питання можна задавати:
- при підведенні проміжних і остаточних підсумків;
 - при обговоренні планів подальшої взаємодії;
 - для мотивування щодо прийняття рішення;
 - для того, щоб заспокоїти новачка і дати йому вибрати «оптимальний» варіант подальших дій.

Уточнюючі питання

Уточнюючі питання допомагають:

- отримати конкретну інформацію;
- уточнити бажання і наміри співрозмовника;
- спонукати його до певної дії.

Уточнюючі питання включають наступні слова й вирази:

- «Чи правильно я розумію...»;
- «Таким чином, ви хочете сказати ...»;
- «Ви маєте на увазі...»;
- «Ви вважаєте...»;
- «Іншими словами, ви думаєте...» тощо.

Приклади уточнюючих (напіввідкритих) питань:

- «Чому?»;
- «Чи правильно я розумію, що вас цікавить, як діяти в цій ситуації?»;
- «Іншими словами, ви хотіли б попрацювати з цим методом. Я вас правильно зрозумію?».

Практичне завдання 5

Вправа «Знайомство з новачком»

Мета: розвивати навички партнерської взаємодії.

I етап. Індивідуально.

Завдання: підготуватися до першої зустрічі з новачком; написати варіанти всіх типів запитань, які можуть бути використані в першій бесіді — знайомстві.

II етап. Робота в парах.

Завдання: протягом 3 хвилин програти першу зустріч з новачком, поставити запитання своєму партнеру в парі.

Питання для обговорення

- Які питання вам було легко ставити і чому?
- Які питання вам було важко ставити і чому?

2.3. Як забезпечити ефективний зворотний зв'язок

Уміння надавати ефективний зворотний зв'язок — це представлення повної картини дій новачка у конкретній ситуації та одна з найважливіших навичок наставника. Важливими складовими цього процесу є аналіз ефективності дій нового працівника та обговорення можливих способів її підвищення в майбутньому. Для наставника важливо не розкритикувати чи оцінити: «Це неправильно! Так не можна!». Правила зворотного зв'язку мають дати можливість дізнатися і навчитися, як потрібно і як правильно.

Зворотний зв'язок — це методика безконфліктної критики, спрямованої на те, щоб працівник сам захотів змінювати свою поведінку.

Виділяють три етапи зворотного зв'язку:

- 1) опис ситуації, що потребує зворотного зв'язку;
- 2) опис свого ставлення до цієї ситуації та її наслідків;
- 3) побажання щодо подальших дій новачка в аналогічних ситуаціях, способи покращення ефективності роботи.

Принципи зворотного зв'язку

1. Збалансованість, позитивна направленість

Новий працівник має відчувати, що зворотний зв'язок допомагає йому вчитися. Якщо буде багато вказівок на помилки, критики, то буде відторгнення, але й занадто багато похвали не буде викликати довіри.

Зворотний зв'язок має поєднувати в собі опис позитивних моментів і «точок росту» для нового працівника. Зворотний зв'язок має надихати новачка на професійне і особистісне зростання.

2. Конкретність

Зворотний зв'язок — це не дискусія про те, що зробив чи не зробив, сказав чи не сказав новачок. Наставник завжди звертається до конкретної дії чи ситуації. Потрібно уникати узагальнюючих фраз типу «ви завжди...», «ви схильні...» тощо.

Зворотний зв'язок стосується того, *що* було сказано і зроблено, а не *як* і *чому*? Висловлювання припущень про чийсь мотиви привносять недовіру і закритість у розмову («Ми домовлялися про зустріч офлайн, а не розмову по телефону»).

3. Направленість на поведінку, безоцінність

Надаючи зворотний зв'язок, потрібно концентрувати увагу на поведінці, а не на особистості.

Потрібно говорити про дії, а не про нашу оцінку. Можна сказати: «ви прийшли із запізненням», а не «ви — непунктуальні». Перша фраза залишає місце для змін, а друга — оцінка особистості. Наявність оцінки у висловлюванні заважає сприйняттю інформації й викликає спротив, бажання виправдовуватись чи захищатися. Критика «виключає» співрозмовника з процесу навчання і партнерської взаємодії.

4. Своєчасність

Принцип позитивного підкріплення — один з ключових у навчанні, і вчасно надати зворотний зв'язок — це найкраще, що може зробити наставник.

5. Активність

Зворотний зв'язок — це «робота в парі». Найкраще новачок навчається, коли сам відповідає на поставлені запитання: «Що можна було б зробити по іншому?» «Які є варіанти?»

Засвоєння принципів зворотного зв'язку й оволодіння технікою ефективного його надання новачку є важливим моментом саморозвитку й професійного самовдосконалення наставника.

Практичне завдання 6

Вправа «Відгук про виконання завдання»

Мета: відпрацювання навички надання ефективного зворотного зв'язку новому працівнику.

I етап. Індивідуальне завдання.

1. Підготуватися до спілкування з новим працівником і заповнити бланк.
2. Скласти приклад зворотного зв'язку новому працівнику. Сформулювати відгук наставника за результатами виконання певного завдання, яке має містити три етапи:
 - опис ситуації, що потребує зворотного зв'язку;
 - опис свого ставлення до цієї ситуації та її наслідків;
 - побажання, рекомендації про способи покращення ефективності роботи, на що саме потрібно звернути увагу в майбутньому для забезпечення якісного виконання новим працівником поставлених завдань.

II етап. Робота в трійках.

Озвучити свій приклад зворотного зв'язку та проаналізувати, чи буде він «ефективним».

Питання для обговорення

- Що має містити в собі ефективний зворотний зв'язок для того, щоб підтримати нового працівника та підвищити його мотивацію щодо розвитку професійної компетентності?
- Які якості і вміння має в собі розвивати наставник для вміння надавати ефективний зворотний зв'язок?

Бланк

Яке завдання було поставлено новому працівнику? (наприклад, підготувати конспект, розробити план, заповнити форму звітності).

Відгук, який визначає рівень виконання завдання (наприклад, новий працівник підготував лист, в якому допущено 3 помилки, однак викладено всю необхідну інформацію про проведення заходу; новий співробітник розробив план, який недостатньо чіткий і деталізований).

Рекомендації для покращання роботи в майбутньому (наприклад: у листі треба чітко зазначати дату проведення заходу; при розробці плану необхідно детально розписувати заходи з термінами й завданнями).

Тема 3. **Досвід реалізації наставництва в Київському університеті імені Бориса Грінченка**

3.1. Про впровадження наставництва в Університеті Грінченка

У Київському університеті імені Бориса Грінченка система адаптації для нових науково-педагогічних працівників реалізується відповідно до «Положення про адаптацію новопризначених науково-педагогічних співробітників», яке затверджено Вченою радою Київського університету імені Б. Грінченка, протокол № 7 від 30.08.2018 р. [12].

Зміст Положення розкриває суть впровадження системи наставництва, як ключової в процесі адаптації нових працівників Університету Грінченка.

Адаптація здійснюється з метою сприяння швидкому й ефективному пристосуванню нових викладачів до особливостей навчальної, наукової, організаційної та методичної роботи в Університеті. Відповідно до даного Положення визначено основні принципи й механізм її організації, розроблено процедуру реалізації системи адаптації, визначено учасників та чітко окреслено їх завдання і повноваження.

Учасники впровадження процедури адаптації нових працівників

Відповідальними учасниками впровадження процедури адаптації відповідно до Положення є:

- університетський підрозділ, який працює з персоналом;
 - керівник підрозділу, куди прийшов новий працівник;
 - наставник, працівник кафедри, куди прийшов новий працівник.
- Кожен учасник процедури адаптації має свої завдання.

ННЦ розвитку персоналу та лідерства — підрозділ Університету Грінченка, який відповідає за *введення в організацію* нового працівника та проводить підготовчу роботу з наставниками;

керівник структурного підрозділу — завідувач кафедрою, що прийняв на роботу нового викладача й відповідає за його *введення в колектив*;

наставник — досвідчений викладач, що приймає на себе функції з навчання нового викладача в період адаптації та відповідає за його *введення в посаду* (рис. 1).



Рис. 1. Система адаптації нових співробітників Університету Грінченка

Новий викладач — об'єкт впровадження процедури адаптації

Відповідно до Положення *об'єктом* адаптаційного процесу виступає **новий викладач** — це прийнятий на роботу до Університету новий

працівник, викладач кафедри, який не має трудового стажу науково-педагогічної (педагогічної) діяльності. Також важливо наголосити, що долучитися до адаптаційних заходів має право і той викладач, який має трудовий стаж і досвід викладання в іншому закладі освіти. Проте це може бути за його власним бажанням. Усі права й обов'язки нового працівника детально прописані у Положенні у відповідному розділі — «Повноваження нового викладача».



Рис. 2. Повноваження нового викладача

До важливих прав нового викладача входить можливість підтримувати постійний контакт з наставником і керівником структурного підрозділу, обговорювати зміст індивідуального плану наставництва та впливати на заміну наставника при недобросовісному виконанні ним своїх обов'язків чи виявленні психологічної несумісності з ним тощо.

Поряд з правами визначені й обов'язки нового викладача щодо виконання завдань індивідуального плану наставництва, вивчення нормативних документів, норм корпоративної культури та дотримання правил внутрішнього розпорядку Університету Грінченка (рис. 2).

Завдання та повноваження суб'єктів впровадження процедури адаптації

Співробітники навчально-наукового центру розвитку персоналу та лідерства мають два основних завдання у впровадженні системи адаптації: забезпечення підготовки наставників та введення в організацію нового викладача (рис. 3).



Рис. 3. Завдання ННЦ розвитку персоналу та лідерства у впровадженні системи адаптації

Підготовка наставників включає розробку інформаційно-методичних матеріалів та проведення настановних тренінгів. Під час таких тренінгів призначені наставники детально знайомляться зі своїми правами та обов'язками, отримують інформацію про методи та форми роботи з новими викладачами і рекомендаційні матеріали, які допоможуть їм провести цю роботу організовано та якісно. Традиційно, такі настановні тренінги проводяться в кінці серпня, коли формується новий штат співробітників в Університеті Грінченка.

Введення в організацію нового викладача здійснюється співробітниками навчально-наукового центру розвитку персоналу та лідерства шляхом проведення адаптаційних тренінгів для нових

працівників та опрацювання з ними підготовлених інформаційних матеріалів про структуру та ресурси Університету.

Протягом вересня проводяться адаптаційні тренінги для нових викладачів, які на даний момент вже оформлені до Університету. У жовтні проходять тренінги для тих викладачів, які продовжують оформлюватися. Під час даних одноденних тренінгів учасники знайомляться з корпоративною культурою Університету Грінченка та особливостями професійної діяльності у даному ЗВО.

Таким чином, можна виділити два заходи, які спрямовані на реалізацію системи адаптації нових співробітників Університету та проводяться централізовано загальноуніверситетським підрозділом — настановні тренінги для наставників та адаптаційні тренінги для нових співробітників (рис. 4).

ЗАХОДИ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ



Рис. 4. Заходи ННЦ розвитку персоналу та лідерства у впровадженні системи адаптації

Введення у колектив здійснюється керівником структурного підрозділу / кафедри, куди прийшов новий викладач.

До обов'язків керівника підрозділу входить організаційний та документальний супровід наставництва, що включає відбір та затвердження наставника протоколом засідання кафедри.

Для того щоб наставництво було ефективним, у Положенні передбачено, що за одним наставником закріплюється одночасно не більше двох нових викладачів. Таким чином, кількість наставників на кафедрі може залежати від кількості нових працівників.

До повноважень керівника підрозділу входить також заміна наставника, яка може бути проведена у випадках, які прописані в Положенні (наприклад, переведення наставника в інший структурний підрозділ; тривала відсутність на робочому місці через хворобу, відрядження та з інших причин; неналежне виконання обов'язків тощо).

Також керівник підрозділу безпосередньо має познайомити нового викладача із колективом кафедри та інституту / факультету, ознайомити викладача із його посадовими обов'язками та затверджує індивідуальний план наставництва, який розробляє наставник (рис. 5).



Рис. 5. Завдання керівника підрозділу щодо впровадження системи адаптації

Безпосереднє **введення у посаду** нового викладача здійснюється наставником.

Важливою умовою успішного запровадження наставництва у закладах освіти є підбір основного «гравця» серед суб'єктів адаптаційного процесу з найкращих і найдосвідченіших — викладача-наставника.

У Положенні в розділі «Організація наставництва» чітко прописані критерії підбору наставника Університету та питання організаційного супроводу його діяльності.

Критерії підбору наставника зазначені на *рис. 6*. Важливо зазначити, що в Університеті Грінченка одним із важливих критеріїв є отримання високого балу за результатами анкетування «Викладач очима студентів» (не нижче 4,2). Дане анкетування проводиться анонімно серед студентів Університету та дозволяє в підсумку оцінити професійні компетентності викладача за п'ятибальною шкалою.

Також не менш важливою і необхідною умовою є бажання і готовність викладача проводити таку наставницьку діяльність, наявність особистісних характеристик та якостей, які допоможуть йому ефективно ділитися своїм професійним досвідом з новим працівником.



Рис. 6. Критерії відбору наставника в Університеті Грінченка

Відповідно до Положення для успішної реалізації своєї нової діяльності наставник має право: обирати методи роботи з новим викладачем для ефективного оволодіння ним професійними знаннями, вміннями та навичками; контролювати відповідальне ставлення нового викладача щодо наставництва, виконання усіх поставлених завдань; брати участь в обговоренні питань, пов'язаних

з наставництвом в Університеті; вносити пропозиції керівнику структурного підрозділу щодо заохочення нового викладача, накладення на нього дисциплінарного стягнення; у разі потреби звертатися із заявою про зняття з себе обов'язків наставника.

На рис. 7 перерахована діяльність наставника щодо сприяння швидкій адаптації нового викладача у своїй новій професійній діяльності.



Рис. 7. Діяльність наставника щодо впровадження системи адаптації

Протягом всього періоду адаптації керівник підрозділу / кафедри та наставник знаходяться у тісній співпраці щодо планування адаптаційних заходів для нового працівника та його супроводу. Разом із новим викладачем вони розробляють індивідуальний план наставництва з урахуванням рівня його професійної підготовки.

Керівник (завідувач кафедрою) має право: отримувати зворотний зв'язок від наставника про хід адаптації нового викладача; відвідувати заняття нового викладача; замінити наставника при недобросовісному виконанні ним своїх обов'язків чи наявності інших об'єктивних причин.

Наставництво може бути зараховано викладачу у навантаження як виконання організаційної роботи у кількості 25 годин. Виконання цього навантаження розраховане на три місяці (вересень — листопад).

Важливим є розділ Положення «Аналіз роботи нового викладача в період наставництва». У ньому розглядаються питання попереднього аналізу процесу адаптації нового працівника в Університеті після закінчення першого і другого місяця періоду адаптації, які включають обговорення з керівником підрозділу того, що необхідно поліпшити та яка необхідна для цього допомога з боку організації.

За результатами попереднього аналізу індивідуальний план наставництва може коригуватися, додатково можуть бути розроблені та вжиті необхідні заходи для ліквідації виявлених труднощів в процесі адаптації нового викладача.

Запровадження системи адаптації в Університеті Грінченка має певну послідовність дій, яка по суті відповідає змісту «Положення про адаптацію новопризначених науково-педагогічних співробітників» (табл. 6).

Таблиця 6

Зміст роботи суб'єктів впровадження системи адаптації в Університеті Грінченка

ВЕРЕСЕНЬ	ЖОВТЕНЬ	ЛИСТОПАД
<i>ННЦ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТА ЛІДЕРСТВА</i>		
До 1 вересня: — проведення настановних тренінгів для наставників; — підготовка / оновлення інформаційних матеріалів для нових викладачів; — проведення адаптаційних тренінгів для нових викладачів	Проведення адаптаційних тренінгів для нових викладачів, які зараховані до Університету в жовтні місяці	Підведення підсумків адаптаційного періоду нового навчального року (збір зворотного зв'язку від наставників, нових викладачів та керівників підрозділу; анкетування, опитування тощо)
<i>КЕРІВНИК СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ</i>		
До 1 вересня організаційний супровід наставництва: — підбір та призначення наставника (оформлення протоколом засідання кафедри; внесення в навантаження викладача відповідної кількості годин за здійснення наставництва); — сприяння участі наставників у настановному тренінгу	Супровід наставництва (заміна наставника при недобросовісному виконанні ним своїх обов'язків чи наявності інших об'єктивних причин)	Оцінка результативності наставництва у структурному підрозділі (отримання зворотного зв'язку від наставника та нового викладача)

Продовження таблиці 6

ВЕРЕСЕНЬ	ЖОВТЕНЬ	ЛИСТОПАД
Ознайомлення нового викладача із колективом кафедри та інституту / факультету		
Ознайомлення нового викладача з його посадовими обов'язками		
Ознайомлення наставника та нового викладача з Положенням про адаптацію в Університеті;		
Затвердження індивідуального плану наставництва для нового викладача протягом п'яти днів з дня прийняття на роботу		
НАСТАВНИК		
Реалізація індивідуального плану наставництва: — ознайомлення нового викладача з питаннями, що стосуються організації робочого місця; — ознайомлення з порядком планування освітнього процесу; — ознайомлення з особливостями організації освітнього процесу; — ознайомлення з особливостями інформаційно-освітнього е-середовища Університету	Коригування індивідуального плану наставництва з урахуванням потреб та особливостей нового викладача (при потребі)	Коригування індивідуального плану наставництва з урахуванням потреб та особливостей нового викладача (при потребі)
		Надання зворотного зв'язку керівнику структурного підрозділу про здійснення наставництва (в усній або письмовій формі)

За 2018/2019, 2019/2020 навчальні роки для реалізації системи адаптації було залучено 22 наставники і 65 нових науково-педагогічних працівників Університету та проведено 13 настановних тренінгів для наставників і 17 адаптаційних тренінгів для нових викладачів (рис. 8).



Рис. 8. Досвід реалізації системи адаптації у 2018–2020 рр.



Рис. 9. Переваги впровадження системи адаптації в Університеті Грінченка

Впровадження системи адаптації нових науково-педагогічних співробітників у закладі вищої освіти має свої переваги, що підтверджено наданими у зворотному зв'язку позитивними оцінками нових викладачів, наставників та керівників кафедр / підрозділів Університету Грінченка, які були залучені до такої роботи (рис. 9).

Важливо зазначити, що в процесі реалізації наставницької діяльності викладачі освітнього закладу отримують особистісне зростання, покращують власні комунікативні навички, підвищують свою професійну та лідерську компетентність, що відповідає суті впровадження парадигми лідерства в Університеті Грінченка.

3.2. Про інструменти реалізації та оцінки діяльності наставника

У процесі планування та реалізації своєї діяльності наставник Університету Грінченка може скористатися розробленими та рекомендованими до використання додатковими матеріалами: «Індивідуальний план наставництва» (Додаток 1) та «Висновок про результати виконання індивідуального плану наставництва» (Додаток 2).

У кожному розділі «Індивідуального плану наставництва» прописані конкретні завдання, поетапне виконання яких дозволяє чітко зафіксувати питання, що мають бути опрацьовані новим викладачем у період адаптації і дадуть йому змогу детально ознайомитись з особливостями навчальної, наукової, організаційної та методичної роботи в Університеті Грінченка.

Індивідуальний план включає 6 розділів.

Розділ I. Корпоративна культура Університету (ознайомлення з Кодексом корпоративної культури Університету Грінченка; традиціями й правилами поведінки в даному колективі).

Розділ II. Організація робочого місця (ознайомлення з робочим місцем викладача на кафедрі; з функціями інших підрозділів факультету / інституту; з алгоритмом замовлення перепустки співробітника Університету та з алгоритмом замовлення аудиторій для занять).

Розділ III. Порядок планування освітнього процесу (ознайомлення з особливостями планування графіка навчального процесу та розкладу занять; з вимогами до оформлення робочих навчальних

програм; з правилами заповнення журналів успішності студентів та особливостями заповнення індивідуального плану роботи викладача).

Розділ IV. Організація освітнього процесу (ознайомлення з формами організації освітнього процесу, зокрема діяльністю Центрив компетентностей; ознайомлення з можливостями використання технологій дистанційного навчання, з наявною технічною базою факультету / інституту; з правилами проведення проміжного та підсумкового контролю знань студентів та з порядком ліквідації академічної заборгованості студентами).

Розділ V. Інформаційно-освітнє е-середовище Університету (ознайомлення з порядком роботи з корпоративною поштою; з порядком роботи з системою електронного навчання; з особливостями заповнення системи е-портфоліо та формування рейтингів наукових, науково-педагогічних працівників Університету; з порядком розміщення власних публікацій в Інституційний репозиторій Університету).

Розділ VI. Інше (консультування нових співробітників з поточних питань; надання зворотного зв'язку керівнику по закінченню періоду наставництва).

Використання бланка (*Додаток 1*) Індивідуального плану дає змогу наставнику запланувати і розписати завдання-заходи в чітко визначені терміни часу і виконати адаптаційну програму у повному обсязі.

При завершенні адаптаційного процесу наставник може використати рекомендований «Висновок про результати виконання індивідуального плану наставництва», який може допомогти йому структурувати звіт про виконану роботу. В усній чи письмовій формі наставник може звітувати про свою роботу керівнику підрозділу особисто чи на засіданні кафедри. У Висновку пропонується 4 показники оцінки рівня професійної компетентності нового викладача (початковий, середній, достатній, високий) відповідно до кожного розділу Індивідуального плану наставництва. На їх основі можна описати коментарі та надати рекомендації щодо подальшого розвитку необхідних для нового працівника професійних умінь та навичок.

Практика впровадження наставництва в Університеті Грінченка підтвердила, що даний інструментарій (Індивідуальний план та Висновок) суттєво допомагає наставнику і керівнику підрозділу розробити якісний та покроковий план взаємодії з кожним новим викладачем та ефективно реалізувати його у зазначений термін, а також оцінити й надати рекомендації щодо подальшого його професійного розвитку.

Після підбиття підсумків працівниками ННЦ розвитку персоналу та лідерства щодо впровадження системи наставництва в Університеті Грінченка та отримання зворотного зв'язку від завідувачів підрозділів / кафедр, нових викладачів і від самих викладачів-наставників можна з впевненістю казати про позитивний вплив реалізації наставництва як інструменту ефективної адаптації для нових працівників закладу вищої освіти.

Для отримання максимально успішних результатів від впровадження системи наставництва освітній заклад має розробити свою систему впровадження та підготовки тих спеціалістів, які будуть реалізовувати цю відповідальну місію й отримають чудову можливість для розвитку власних професійних навичок та особистісного зростання.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Затверджую _____
(ПІБ керівника структурного підрозділу)
20 р. _____
(підпис)

Індивідуальний план наставництва нового викладача

(ПІБ)
Кафедра _____

Термін наставництва з 20__ р. по _____ 20__ р.

№	Назва заходів	Термін виконання	Відмітка про виконання (дата, підпис наставника)
Розділ I. Корпоративна культура Університету			
1.1	Ознайомлення з Кодексом корпоративної культури Університету Грінченка		
1.2	Ознайомлення із традиціями і правилами поведінки в даному колективі		
Розділ II. Організація робочого місця			
2.1	Ознайомлення з робочим місцем викладача на кафедрі		
2.2	Ознайомлення з функціями інших підрозділів факультету/ інституту		
2.3	Ознайомлення з алгоритмом замовлення перепустки співробітника Університету		

№	Назва заходів	Термін виконання	Відмітка про виконання (дата, підпис наставника)
2.4	Ознайомлення з алгоритмом замовлення аудиторій для занять (у разі потреби)		
2.5			
Розділ III. Порядок планування освітнього процесу			
3.1	Ознайомлення з особливостями планування графіка навчального процесу та розкладу занять		
3.2	Ознайомлення з вимогами до оформлення робочих навчальних програм		
3.3	Ознайомлення з правилами заповнення журналів успішності студентів		
3.4	Ознайомлення з особливостями заповнення індивідуального плану роботи викладача		
3.5			
Розділ IV. Організація освітнього процесу			
4.1	Ознайомлення з формами організації освітнього процесу, зокрема діяльністю Центрів компетентностей		
4.2	Ознайомлення з можливостями використання технологій дистанційного навчання		
4.3	Ознайомлення з наявною технічною базою факультету / інституту		
4.4	Ознайомлення з правилами проведення проміжного та підсумкового контролю знань студентів		
4.5	Ознайомлення з порядком ліквідації академічної заборгованості студентами		
4.6			
Розділ V. Інформаційно-освітнє е-середовище Університету			
5.1	Ознайомлення з порядком роботи з корпоративною поштою		
5.2	Ознайомлення з порядком роботи з системою електронного навчання		
5.3	Ознайомлення з особливостями заповнення системи е-портфоліо та формування рейтингів наукових, науково-педагогічних працівників Університету		

№	Назва заходів	Термін виконання	Відмітка про виконання (дата, підпис наставника)
5.4	Ознайомлення з порядком розміщення власних публікацій в Інституційний репозиторій Університету		
5.5			
Розділ VI. Інше			
6.1	Консультації нових співробітників з поточних питань		
6.2	Надання зворотного зв'язку керівнику по закінченню періоду наставництва		
6.3			

Додаток 2

Висновок про результати виконання індивідуального плану наставництва

_____ (ППБ нового викладача)

_____ (назва структурного підрозділу)

Термін наставництва з ____ _____ 20__ р. по ____ _____ 20__ р.

Коротка характеристика нового викладача та виконаної ним роботи _____

Оцінка рівня професійної компетентності нового викладача				
Показник	Початковий 1	Середній 2	Достатній 3	Високий 3
Корпоративна культура Університету				
Коментарі				
Знання щодо організації робочого місця				
Коментарі				
Знання та уміння, що стосуються порядку планування освітнього процесу				
Коментарі				
Знання та уміння, що стосуються організації освітнього процесу				
Коментарі				
Знання та уміння, що стосуються інформаційно- освітнього е-середовища Університету				
Коментарі				
Ініціативність і креативність				
Коментарі				

Висновки

1. _____

2. _____

3. _____

Із висновком ознайомлений:

_____ 20 р.

_____ (підпис нового викладача)

Примітки

1. Початковий рівень означає, що новий викладач не може самостійно виконувати посадові обов'язки та потребує продовження строків наставництва.
2. Середній рівень — новий викладач потребує періодичного контролю з боку керівника структурного підрозділу.
3. Достатній та високий рівні професійної компетентності дають можливість новому викладачу самостійно виконувати посадові обов'язки у стандартних та нестандартних ситуаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березкина Т.Е. Организационно-управленческая деятельность юриста: учебник и практикум для бакалаврата и магистратуры / Т.Е. Березкина, А.А. Петров. — 2-е изд. перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 410 с.
2. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. — М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. — 392 с.
3. Как правильно выбрать наставника? [Электронный ресурс] / Консалтинговая группа Донских. — Режим доступа : <https://donskih.ru/2016/12/kak-pravilno-vybrat-nastavnika>
4. Лисак У. Наставничество та коучинг у системі управління персоналом / У. Лисак // Довідник кадровика. — 2010. — № 5.
5. Льюис Гарет. Менеджер-наставник / Гарет Льюис. — Баланс Бизнес Букс, 2002. — 192 с.
6. Маслова Е.Л., Дуборасова Т.Ю. Наставничество как инструмент обучения на рабочем месте / Вестник института мировых цивилизаций. — 2018. — № 4. — С. 102–114.
7. Наставничество як важливий компонент процесу підвищення якості [Електронний ресурс] / Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». — Режим доступа : <http://ussf.kiev.ua/ccdarticles/137>
8. Рай Лесли. Развитие навыков эффективного общения / Лесли Рай [пер. с англ. В. Германова]. — М. : Питер, 2002. — 284 с.
9. Уитмор Джон. Коучинг высокой эффективности. Новый стиль менеджмента. Развитие людей. Высокая эффективность / Джон Уитмор [пер. с англ. С. Марченко]. — Издательство Альпина Паблишер, 2018. — 320 с.
10. Чеглакова Л.М., Сташенко А.Г. Наставничество: мода становится трендом [Электронный ресурс] / Корпоративные университеты. — 2008. — № 15. — С. 37–49. — Режим доступа: <https://publications.hse.ru/articles/67459571>

11. Чунина М.Е., Тихонов А.И. Развитие системы наставничества как важный элемент адаптации персонала [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-9-2019-18>
12. Положення про адаптацію новопризначених науково-педагогічних співробітників [Електронний ресурс] / Київський університет імені Бориса Грінченка. — Режим доступа : https://kubgt.edu.ua/images/stories/Departaments/vdd/documenty/rozdil_4/nakaz_528_30.08.2018.pdf

Навчальне видання

Савич Жанна Володимирівна

НАСТАВНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Практикум

За подані матеріали відповідає автор

Науково-методичний центр видавничої діяльності
Київського університету імені Бориса Грінченка

Завідувач НМЦ видавничої діяльності *М.М. Прядко*
Заступник завідувача НМЦ видавничої діяльності,
відповідальна за випуск *А.М. Даниленко*
Редактор, методист *О.А. Марюхненко*
Верстальник *Н.В. Клименко*
Дизайнер *Т.В. Нестерова*

Підписано до друку 06.08.2021 р. Формат 60x84/16.
Ум. друк. арк. 3,02. Обл.-вид. арк. 2,68. Наклад 60 пр. Зам. № 1-64.

Київський університет імені Бориса Грінченка,
вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, м. Київ, 04053.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 4013 від 17.03.2011 р.

Попередження! Згідно із Законом України «Про авторське право і суміжні права» жодна частина цього видання не може бути використана чи відтворена на будь-яких носіях, розміщена в Інтернеті без письмового дозволу Київського університету імені Бориса Грінченка й авторів. Порушення закону призводить до адміністративної, кримінальної відповідальності.