



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Методология за наставничество на служителите в държавната администрация

Проект „Подобряване на УЧР политиката в ДА”
септември 2008 г.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Съдържание

I. Въведение.....	3
II. Роли и отговорности в програмата за наставничество.....	4
III. Кои служители могат да се нуждаят от наставничество?.....	5
IV. Механизъм за определяне и подготовка на наставници.....	6
V. Програма за наставничество.....	7
VI. Механизъм за оценка на постигнатите резултати след края на програмата.....	9
VII. Планиране на следващи стъпки.....	11
VIII. Приложения.....	12

Методологията за наставничество на служителите в държавната администрация е разработена специално за всички служители в структурата на ДА по проект „Подобряване на УЧР политиката в ДА”

I. Въведение

Целта на създаването на Методологията за наставничество на служителите в ДА е да подпомогне осъществяването на Стратегията по управление на човешките ресурси в държавната администрация 2006-2013 г. По този начин се прави още една крачка към постигането на визията за съвременно, компетентно, прозрачно и ефективно управление на човешките ресурси, което създава способни, отговорни и мотивирани служители.

Настоящата Методология осигурява **единен и последователен подход за подпомагане развитието на всички служители**. Програмата по наставничество включва различни дейности, които се адаптират в зависимост от специфичните нужди и особености на различните типове структури в държавната администрация и самите служители. По този начин всички служители в ДА получават необходимата подкрепа, за да развият професионалните си знания и умения и успешно да изпълняват задълженията си.

Програмата за наставничество на служители в ДА има няколко **основни цели**:

- Да окаже подкрепа за развитието на **професионалния потенциал** на служителите
- Да помогне на служителите да подобрят определен **аспект от трудовото си представяне**
- Да улесни и ускори **споделянето на опит** между служителите в ДА

Форми на наставничество

Наставничеството има две **основни форми**:

- **Индивидуална** – работа с по-опитен служител в съответната администрация
- **Колективна** – работа в екип с други служители в съответната администрация

Изборът на конкретна форма на наставничество се прави в зависимост от нуждите на служителя и целите на администрацията – запознаване с ново работно място, подготовка за заемане на ръководна позиция в ДА, усъвършенстване на услуга или процес в ДА, поемане обучението на служители, подготовка за ръководене на екип, смяна на позицията или функциите и т.н.

Програмата за наставничество в ДА подпомага процеса на учене и се основава на опита, уменията и компетентността на служителите. В основата на взаимоотношенията между наставник и наставляван стоят установени и договорени правила, които насърчават отворената и ясна комуникация, доверието и сътрудничеството.



II. Роли и отговорности в програмата за наставничество¹

Отговорности на работодателя

- Одобрява програмата за наставничество
- Предоставя необходимите ресурси за изпълнението ѝ

Отговорности на прекия ръководител:

- Подпомага програмата за наставничество като предлага наставници, подходящи за конкретните нужди на служителите
- Задава цели и задачи на служителя за периода на наставничество
- Оценява ефективността и резултатите от програмата за наставничество

Отговорности на специалиста по ЧР:

- Разработва инструменти и материали за програмата за наставничество съобразно настоящата методология и нуждите на съответната администрация
- Консултира служителя и прекия му ръководител в избора на наставник
- Организира обучението на наставниците за провеждане на програма за наставничество
- Подпомага както служителя, така и наставника му като ги консултира при нужда по време на програмата за наставничество
- Следи за изпълнението на програмата по наставничество
- Оценява ефективността на програмата за наставничество

Отговорности на наставника

- Договаря се със служителя дали да бъде негов наставник и какви ще са принципите на съвместната им работа (напр. открита комуникация, добронамереност, взаимно уважение)
- Анализира и силните страни и областите за подобрене на служителя и предлага аргументирани начини за развитието им
- Изготвя заедно със служителя съдържанието и срока на програмата за наставничество
- Проактивно дава и търси обратна връзка от служителя
- Използва своя професионален и жизнен опит, за да подпомогне служителя да подобри своето представяне/професионални знания и умения
- Представя необходимата информация по достъпен и разбираем начин
- Оценява ефективността и резултатите от програмата за наставничество

Отговорности на служителя:

- Договаря се с наставника
- Участва активно в програмата за наставничество
- Изпълнява целите и задачите, поставени му в началото на програмата за наставничество
- Оценява ефективността и резултатите от програмата за наставничество

¹ Ролите и отговорностите на участниците в процеса се променят спрямо спецификата на типа администрация и нуждите на служителя

III. Кои служители могат да се нуждаят от наставничество?

Подпомагането на развитието на служителите чрез наставничество е успешен подход в случаи когато:

- служителят се нуждае от подкрепа, за да подобри конкретен аспект от трудовото си представяне
- служителят трябва да развие своя потенциал за настоящата или по-висока позиция
- служителят показва демотивация
- служителят създава проблеми в екипа
- служителят показва системно ниско ниво на представяне и др.

Важно е да се отбележи, че сътрудничеството между служител и наставник е успешно тогава, когато двамата изпитват **взаимно доверие и уважение един към друг и имат желание да работят заедно**. Само по този начин и двете страни научават полезни знания и умения, които развиват техния потенциал.



IV. Механизъм за определяне и подготовка на наставници

Изборът на наставници се основава на следните критерии:

- 1) Наставникът притежава **професионални знания, умения и опит**, които да предаде на служителя
- 2) Наставникът трябва да има **желание** да подпомага професионалното развитие на други хора
- 3) Наставникът е получил **високи оценки** (Оценка 1 “Изключително изпълнение” или Оценка 2 “Изпълнението е над изискванията”) при последните 2 годишни атестации
- 4) Наставникът трябва да се възприема от колегите си като **професионалист** в своята област

Идентифицирането на потенциалните наставници се случва в периода на годишната атестация, когато се оценяват силните страни и областите за подобрене на всички служители. Тази информация се записва в графата „Бъдещ потенциал” на атестационния формуляр. След приключване на годишната атестация специалистите по ЧР изготвят база данни с потенциалните наставници и областите, в които те биха могли да подпомагат развитието на други служители.

При възникването на нужда от наставник, прекият ръководител и служителя подготвят своите предложения, като се консултират със специалиста по ЧР. Финалният избор на наставник се прави след разговор с потенциалните наставници и съобразяване с тяхното лично желание и натовареност.

Подготовка на наставници

Всички потенциални наставници се насърчават да усъвършенстват своите лични и професионални компетентности. За целта специалистите по ЧР изготвят предложение за обучението им. Възможни теми са: комуникационни умения (представяне на голям обем информация по структуриран, кратък и ясен начин, използване на примери, задаване на въпроси, активно търсене и даване на обратна връзка), организационни умения (изготвяне на план за действие на поставените цели и задачи на служителя, проследяване на изпълнението, препоръчване на стъпки за подобрене), различни подходи за обучение на възрастни, фасилитиране на дискусии и др.

При подбора на наставниците съответната администрация трябва да се стреми да насърчи предаването на опит с цел професионалното развитие на служителите в администрацията. Важно е да се подчертае, че наставниците също имат полза от сътрудничеството си със служителите, тъй като по този начин усъвършенстват собствените си знания и умения.




V. Програмата за наставничество

Програмата за наставничество се състои от следните дейности:

Дейност	Отговорник
<p>Първоначална среща</p> <ul style="list-style-type: none"> Потвърждаване на целите на програмата за наставничество Съгласяване върху основните принципи на взаимодействие между служителя и наставника (напр. открита комуникация, добронамереност, взаимно уважение) Съгласуване на план за действие – дейности, крайни срокове, необходими ресурси, отговорности 	<p>Служител</p> <p>Наставник</p> <p>(Пряк ръководител)</p>
<p>Провеждане на периодични срещи/разговори за текущо проследяване на изпълнението на заложените дейности</p> <ul style="list-style-type: none"> Преглед и анализ на извършените до момента дейности Дискусия върху предложенията за подобрене Актуализиране на плана на програмата за наставничество (при нужда) 	<p>Служител</p> <p>Наставник</p>
<p>Предоставяне на обратна връзка и помощ за изпълнение на дейностите</p> <ul style="list-style-type: none"> Предаване на знания, умения и опит на служителя от страна на наставника/прекия ръководител Осигуряване на необходимите ресурси Анализ на извършените до момента дейности – обратна връзка от служителя, наставника и/или прекия ръководител Дискусия върху предложенията за подобрене 	<p>Служител</p> <p>Наставник</p> <p>Пряк ръководител</p>
<p>Оценка на постигнатите резултати в края на програмата за наставничество</p> <ul style="list-style-type: none"> Сравнение на заложените цели с постигнатите резултати Дискусия за ефективността на програмата за наставничество 	<p>Служител</p> <p>Наставник</p> <p>Пряк ръководител</p>
<p>Определяне на следващи стъпки и дейности</p> <ul style="list-style-type: none"> Планиране на конкретни оперативни задачи, в които служителя да практикува наученото Определяне на допълнителни области за подобрене и нужди за развитие 	<p>Служител</p> <p>Пряк ръководител</p>

Продължителността, формата и съдържанието на програмата за наставничество се определят в зависимост от знанията и уменията, които трябва да бъдат придобити.

 Основен принцип при провеждането на програма за наставничество е осигуряването на подкрепа толкова, колкото е необходимо, а не възможно най-много. Целта е служителят сам да се научи как да постига крайната цел и да използва потенциала си.

Наставникът внимателно следи какво е разбираемо и какво не е за неговия наставляван служител. Той/тя споделя своите умения, изградени техники, методи на работа, задава насочващи въпроси, обяснява и дава примери, като при нужда осигурява допълнителна

помощ от свой колега, за да може служителят да възприеме правилно всички аспекти на знанията, уменията, схващанията и др. По време на цялата програма наставникът се уверява, че служителят в действителност разбира това, което е научил и може да приложи на практика знанията и уменията.

Наставникът НЕ прави следното:

- Казва на служителя какво да прави
- Просто отговоря на техните въпроси
- Налага решения

Всички участници в програмите за наставничество имат отговорността да сигнализират при възникване на бариери, които застрашават планираното им провеждане. Тези бариери включват (но не обхващат изцяло):

- Липса на време, средства, увереност или интерес
- Липса на информация относно възможности за обучение
- Проблеми, свързани със спазване на график (планиране на времето)
- Лични трудности



VI. Механизъм за оценка на постигнатите резултати след края на програмата

На всяко програма за наставничество, през което преминава служител в ДА, се извършва оценка, която има за цел да се събере информация за начина на протичане на програмата и предложения за оптимизирането ѝ. Оценка за всяка програма са комплексни – насочени са както към самия служител, така и към наставника.

На оценка подлежат:

- съдържанието и формата на програмата
- придобитите знания и умения
- стила на предаване на знания и умения
- подхода на наставника
- плана на програмата
- приложимостта на наученото в практиката



За целта се определят показатели, измерващи ефективността от проведените програми за наставничество, например:

- степен на удовлетвореност на участниците в програмата
- повишаване на качеството на работата на участниците след приключването на програмата за наставничество
- намаляване на допусканите грешки и др.

Всяка администрация прилага съвкупност от различни **методи за оценка**:

- 1) **Обратна връзка от служители, които са преминали през програмата за наставничество** – чрез попълване на анкети (виж Приложение 3) или индивидуални интервюта, които се провеждат от специалистите по ЧР, служи за идентифициране на силни страни и области за подобрене на програмата
- 2) **Обратна връзка от наставниците** – чрез попълване на анкети или индивидуални интервюта, които се провеждат от специалистите по ЧР, служи за идентифициране на силни страни и области за подобрене на програмата за наставничество
- 3) **Обратна връзка от преките ръководители** – чрез попълване на анкети или индивидуални интервюта, които се провеждат от специалистите по ЧР, служи за идентифициране на силни страни и области за подобрене на програмата за наставничество
- 4) **Изходящи интервюта** – събиране на информация от служители, преминали през програма за наставничество и техните предложения за подобрене
- 5) **Мониторинг на най-честите запитвания** към специалистите по ЧР – служи за събиране на предложения за допълнение и актуализиране на програмата за наставничество

Препоръчваме такава оценка да се извършва както след приключване на самата програма, така и 6 месеца по-късно.

Анализът на резултатите от оценяването се извършва от специалистите по ЧР и се използва за определяне качеството на проведената програма за наставничество, за идентифицирането на нуждите от по-нататъшно обучение и развитие на служителите, за изследване на степента на възвращаемост на извършените разходи. За целта, звеното по ЧР определя



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

показатели, които да се следят и анализират (напр. време, прекарано със служителя, процент от служителите, които получават високи оценки след края на програмата, и др.). Добре е да се следят тенденциите в оценките на ефективността на програмите за наставничество в различни звена, за различни длъжности, за различни наставници.

VII. Планиране на следващи стъпки

На база на получените оценки от участниците в програмата за наставничество се планират следващите възможни стъпки:

- Възлагане на конкретни оперативни задачи, в които служителя да практикува наученото
- Определяне на допълнителни области за подобрене, нужди и начини за развитие на служителя
- Определяне на допълнителни области за подобрене, нужди и начини за развитие на наставника
- Актуализиране, подобряване и/или разширяване обхвата на програмата за наставничество
- Промяна в задълженията и отговорностите на служителя
- Промяна в задълженията и отговорностите на наставника и др.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

VIII. Приложения

1) Кратък речник на използваните термини

Термин	Обяснение
Наставничество	Доброволно партньорство между двама служителя, при което единият оказва помощ и подкрепа на другия с цел развитие на определени професионални знания и умения
Програма за наставничество	Структуриран процес на прехвърляне на професионални знания, умения и опит от един служител на друг
Наставник	Служител в администрацията, който подпомага служителя да развие определени професионални знания и умения до изискваното ниво (може и да бъде и прекия ръководител)
Фасилитиране	Процес на насочване на членовете на една група към конструктивна дискусия по определена тема

2) Често задавани въпроси

🚩 Как да избира наставник за даден служител?

Всеки наставник трябва да отговаря на няколко критерия – да притежава определени професионални знания и умения, да има желание да подпомага професионалното развитие на други хора, да е получил високи оценки (Оценка 1 “Изключително изпълнение” или Оценка 2 “Изпълнението е над изискванията”) при последните 2 годишни атестации и да има изграден имидж на професионалист в своята област.

🚩 Как да избира форми на наставничество за конкретен служител?

Добре е формите на наставничество да бъдат съобразени с типа знания и умения, които трябва да бъдат усвоени, както и с натовареността на служителя. Друга добра практика е да се използва информацията от процеса на оценка на трудовото изпълнение, за да се намери съвкупността от форми на обучение, които ще бъдат най-ефективни за конкретния служител.

🚩 Какви цели да поставя на новоназначения служител за периода на наставничество?

Всички цели трябва да бъдат конкретни, измерими, постижими, реалистични и определени във времето. Те трябва да показват определено ниво на владене на професионални знания и умения. Целите трябва да са съобразени със спецификата на работа на служителя.

3) Примерна анкета за оценка на програма за наставничество

Примерна анкета относно ефективността на програма за наставничество /попълва се от служителя/					
N	Въпрос	Напълно съм съгласен (4 точки)	Съгласен съм (3 точки)	Не съм съгласен (2 точки)	Изобщо не съм съгласен (1 точка)
1	Получих полезна и достатъчна по обем информация, за да мога да подобря знанията и уменията си до желаното ниво				
	Коментар:				
2	Учебните материали бяха полезни и практични				
	Коментар:				
3	Наставникът представи нужната ми информация ясно и изчерпателно				
	Коментар:				
4	Наставникът отговори на въпросите ми <ul style="list-style-type: none"> По отношение на изпълнението на поставените цели и задачи По отношение на знанията и уменията, които трябваше да развия 				
	Коментар:				
5	Наставникът използва достъпен стил на преподаване/съветване				
	Коментар:				
6	Времето, отделено за наставничество беше достатъчно, за да подобря знанията и уменията си до желаното ниво				
	Коментар:				
7	Използваните технически средства бяха полезни и подходящи за целите на наставничеството				
	Коментар:				
8	Какво ви помогна най-бързо да постигнете желаните резултати?				
9	Какво може да бъде подобро в процеса по въвеждане и интегриране на новоназначени служители?				

Ако полученият резултат от анкетата е:

- Между 0 и 10 точки – програмата за наставничество се нуждае от сериозно подобрение
- Между 10 и 20 точки – програмата за наставничество може да бъде усъвършенствана чрез подобрение на няколко аспекта
- Между 20 и 27 точки – програмата за наставничество се оценява като полезна
- Над 27 точки – програмата за наставничество се оценява като изключително ефективна и полезна



Европейски съюз



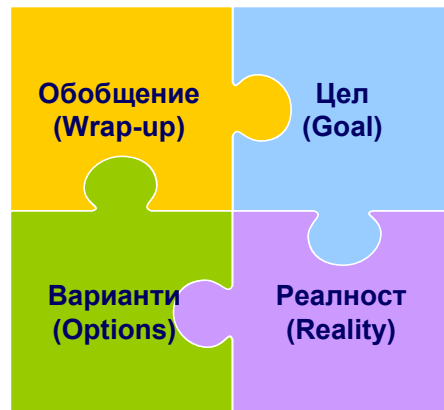
ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

4) Модел за провеждане на срещи между наставник и наставляван служител

GROW (цел – реалност – варианти – обобщение)



- 1) **Цел** – съгласете се със служителя за темата на разговора, дефинирайте конкретни цели, които искате да постигнете с тази среща, ако е възможно – дългосрочни
- 2) **Реалност** – търсете и давайте обратна връзка, като обърнете внимание на поведението и очакванията
- 3) **Варианти** – обсъдете възможните алтернативи за действие, търсете и давайте предложения и се съгласете върху една алтернатива
- 4) **Обобщение** – уточнете поетите ангажименти от двете страни, идентифицирайте възможните пречки, съгласете се за основните предстоящи стъпки и необходимите ресурси

5) Примерни въпроси за наставник

А. Свързани с целите на служителя – тези въпроси помагат на служителя да определи целите и насоката на собственото си развитие

1. Каква е целта на тази дискусия? Върху каква цел или дейност работите в момента? (Например, можете да обсъдите проект, към който служителят се е включил, или за неговата рутинна работа, напр. работа с клиенти)
2. Какво желаете да постигнете, в краткосрочен и дългосрочен план? (дължината на периода често определя какво може да бъде постигнато)
3. Какво обсъждаме: нещо, което искате да постигнете, или методът ви на работа (напр. крайна цел като приключването на дизайн за нов продукт или работна цел като подобрение на компютърните умения на служителя)
4. Положителна, предизвикателна, постижима и измерима ли е целта? (Ако нито един от тези критерии не са спазени, запитайте се дали целта си струва)

Б. Реалистична ли е целта? – тези въпроси помагат на служителя да дефинира реалистично целите си

1. Какво се случва в момента във връзка с целта? (Малко цели са изолирани от останалите служители и планове в компанията. Важно е служителят да е наясно с това какво друго се случва, когато то може да повлияе на неговите планове)
2. Кой друг е ангажиран и как тези хора възприемат вашата цел? (повечето цели включват други хора. Необходимо е тези хора да знаят какво прави служителя и да подкрепят неговите усилия).
3. Какво сте предприели досега, и до какви резултати са довели тези действия? (Трябва да знаете дали ситуацията, която обсъждате, касае бъдещ план или служителят се опитва да оправи проблем, който вече е възникнал)
4. Какви са основните ограничения/ трудности по пътя ви нагоре? (служителят не може да преодолее бариерите към целите си преди да е осъзнал какви са те и как може да се справи с тях)

В. Въпроси относно възможните планове на действие – тези въпроси помагат на служителя да очертае възможностите за действие по време на периода на наставничество

1. Какви опции имате? (Ако успеете да накарате служителя да се замисли за алтернативни действия, това не само ще разшири перспективата му в/у ситуацията, но и може да помогне на вас да откриете опции, за които не сте се замисляли досега)
2. Какви са ползите и вредите на тези опции? (този въпрос ще накара служителя да се замисли за всяка опция в по-широк контекст)
3. Ами ако...? (Ако служителят не е обмислил всички опции, които вие имате предвид, можете да му помогнете да “прогледне” за другите възможности, като му задавате въпроси от рода “Ами ако...?”)
4. Желаете ли друг съвет/ предложение? (ако въпросите тип „Ами ако...?” не помогнат на служителя да обмисли опциите, които вие бихте желали той да обмисли, попитайте го дали би желал друг съвет. Важно е въпросът да се поднесе по такъв начин, вместо да наложите вашето собствено решение на служителя. Налагането на решение не помага на служителя



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

да се учи. Разбира се, понякога трябва да се наложи решение, например когато планът на служителя е опасен за него самия или за тези около него.

Г. Въпроси относно волята на служителя да успее – тези въпроси помагат на служителя да определи до каква степен е ангажиран с програмата за наставничество

1. Какво планирате да правите и как ще го направите? (накарайте служителят да се ангажира спрямо план за действие)
2. Ще изпълните ли целта си? (ако не, защо да полага служителят време и усилия?)
3. Какви трудности очаквате да срещнете, как ще ги преодолеете? (това е също и проверка колко реалистична е целта)
4. Кой трябва да знае какво правите и каква подкрепа ви е необходима? (Убедете се, че служителят може да определи кои други служители трябва да са заангажирани, или върху кого ще рефлектира неговата работа)