

## МОДЕЛИ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА РАБОТЫ НАСТАВНИКА

Бутенко О.С.<sup>1</sup>, Бутенко В.С.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Институт повышения квалификации ФГОУ ВО «Академия Следственного комитета Российской Федерации», Ростов-на-Дону, e-mail: butenko\_os@mail.ru;*

<sup>2</sup> *ГОУ ВПО «Ростовский государственный медицинский университет», Ростов-на-Дону, e-mail: vk15@inbox.ru*

**В статье авторы рассматривают закономерности развития института наставничества и различные модели оценки его эффективности. Так, рассматриваются: метод ROI «возврат от инвестиции», который рассматривает затраты на обучение в виде прямых инвестиций в повышение эффективности деятельности компании и персонала; метод оценки проекта ROE «возврат от ожиданий», в ходе которого перед проведением мероприятий по обучению наставников выясняются ожидания по поводу конечного результата от этих мероприятий, а после прохождения обучения наставники используют полученные знания и навыки для обучения новичков, и на основании их успешности делается количественная оценка результатов. Метод BARS предполагает разработку рейтинговых шкал поведенческих установок. Метод Д. Киркпатрика задействует систему оценок эмоциональной удовлетворённости поднаставных системой обучения, оценок изменения поведения (отношения к труду) поднаставных и оценок результатов для компании.**

Ключевые слова: наставничество, высшее образование, оценка качества.

## MODEL EVALUATING THE PERFORMANCE OF TUTOR

Butenko O.S.<sup>1</sup>, Butenko V.S.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Academy of the Investigative Committee the Russian Federation, e-mail: butenko\_os@mail.ru;*

<sup>2</sup> *Rostov State Medical University, e-mail: vk15@inbox.ru*

**In this article the authors examine the patterns of development of the mentoring institute and various models for assessing its effectiveness. It discusses: ROI Method "return on investment", which considers the training costs in the form of direct investment in improving the efficiency of the company's activities and staff, project evaluation method of ROE "return on expectation" in which to conduct activities for teachers training, clarified expectations about the end result of these actions, and post-training instructors use the acquired knowledge and skills to teach beginners, and on the basis of their success is the quantitative assessment of the results. BARS method involves the development of rating scales behaviors. Method D. Kirkpatrick uses a rating system satisfaction sham training system, assessment of behavior change (attitude to work) podnastavnyh and evaluation results for the company.**

Keywords: coaching, higher education, quality evaluation.

В начале 90-х годов Россия вступила в новую социально-экономическую систему, и значимость наставничества как массового движения стала ослабевать из-за ключевых изменений в хозяйственной деятельности страны.

Острая необходимость в возрождении наставничества назрела вновь лишь на границе XX и XXI столетий вследствие основных перемен во всех областях жизни населения и экономики России.

Вопросу наставничества уделяется большое внимание во всём мире. Разработанные теоретические подходы к организации наставничества, методический инструментарий, отечественные и зарубежные рекомендации и практический опыт по внедрению наставничества, существующие на сегодняшний день, широко применяются в различных организациях.

Так, согласно мнению ряда отечественных исследователей: Э.Ф. Зеера, Б.С. Гершунского, Т.С. Назаровой, Е.С. Самойловой, наставничество для молодых специалистов - это система обучающих воздействий передовых и опытных работников организаций на способности молодёжи и обучающихся на производстве с целью формирования у них устойчивых профессиональных компетенций, мотивации и заинтересованности овладения профессией.

Применение методов наставничества не только способствует повышению производительности труда, но и может принести предприятию или организации большие успехи. Сотрудники, прошедшие наставничество, более широко и творчески проявляют свои способности, поскольку:

- наставничество развивает независимость и индивидуальные черты личности;
- каждый подготовленный сотрудник выдвигает свои идеи и отвечает за их реализацию;
- персонал быстрее приспосабливается к переменам, что способствует развитию культуры совершенствования, служба становится более динамичной;
- наставничество придаёт людям энергию, раскованность и уверенность в себе, повышает темп их жизни.

Изучение закономерностей и оснований наставничества активно происходило в Великобритании (Дж. Хаскин, Л. Крадас, Э. Гардинер). Исследователи указали на то, что наставничество представляет собой «карьерный лифт» для работников.

Эффективность наставничества – один из ключевых показателей всей управленческой деятельности. Именно она является критическим фактором, от которого зависит существование компании, и без правильного представления о ней не имеет смысла вводить ни один проект.

Многие организации, хотя и используют наставничество для развития персонала, но не имеют чётких критериев для проведения оценки его эффективности, а без этого нельзя составить полное представление об успешности данного метода и понять, насколько он полезен для конкретной организации.

Оценка эффективности наставничества – одна из составляющих всей системы оценки эффективности обучения и развития персонала компании. Чтобы правильно ее измерить, необходимо выявить, как она определяется в рамках данной организации, какие критерии являются главными и как эти критерии измерять [1; 5].

Для определения эффективности наставничества наиболее важны экономические и социально-психологические показатели. Поскольку наставничество является одним из методов обучения и развития персонала, то для оценки этих показателей эффективности

применимы некоторые общие методы оценки эффективности корпоративного обучения. При определении эффективности наставничества надо помнить о его особенностях, которые напрямую влияют на экономическую и социально-психологическую составляющую эффективности. К этим особенностям относятся:

- степень достижения цели наставничества (цель должна быть ясной, чётко сформулированной по срокам и дополнительным критериям);
- объектом оценки выступает не только новый сотрудник (ученик) и его навыки, но и сам наставник;
- наставничество как социальный институт влияет на всю систему управления персоналом (надо обратить внимание на изменения в управленческой среде, на возникшие положительные и отрицательные явления);
- оценка эффективности должна осуществляться не только по конечным результатам, но и поэтапно, по мере прохождения обучения.

Рассмотренные особенности для определения эффективности наставничества рекомендуется учитывать в любой организации: коммерческой, общественной или государственной.

Наставничество как одна из форм обучения имеет свои особенности, и поэтому его измерение возможно лишь теми методами, которые могут их отразить. Каждый из методов имеет свои положительные и отрицательные стороны. Применение любого из них связано с проведением целой группы процедур, необходимых для сбора и оценки информации. Поэтому, какой бы метод ни использовался для оценки эффективности наставничества, надо четко представлять, что нужно измерить и как оценивать полученный результат [3].

Е.А. Зарипова в одной из своих работ приводит описание трех этапов наставничества и достаточно подробно рассматривает особенности построения наставнической деятельности каждого из них.

**Первый этап.** Основной задачей этого этапа является мотивация студентов к самостоятельной работе, а также помощь наставника в определении конкретных целей, которые подопечный хотел бы осуществить в процессе учебной деятельности. На первом этапе оптимальными задачами для студентов будут являться различные аналитические, тестовые задания, а также задачи, связанные с поиском и дальнейшей обработкой информации.

Как правило, этот этап подразумевает для наставника следующие функции:

- создание и поддержка у подопечных интереса к самостоятельной учебной деятельности;

- обучение подопечных навыкам самостоятельного образовательного процесса, в том числе того спектра знаний, которые сформировал за годы работы сам наставник;

- рассмотрение на конкретных примерах, предоставляемых наставником, ожидаемых результатов самостоятельной учебной деятельности, существующих подходов к ней;

- регулярное и самое непосредственное участие и помощь наставника в формировании и развитии навыков подопечных, необходимых для успешной реализации выбранной индивидуальной учебной программы и задач.

**Второй этап.** Этот этап предоставляет возможность уделить более пристальное внимание формированию навыков, умений, и базы знаний, необходимых студенту для самостоятельного осуществления образовательного процесса. К функциям наставника на данном этапе добавляются следующие:

- создание устойчивого стимула к мобилизации всех внутренних резервов студентов, помощь в их грамотном направлении на максимально успешное осуществление образовательных задач;

- наставник также должен обеспечить максимальное погружение своих подопечных в процесс работы с новой информацией;

- на базе полученной и изученной студентом информации наставник должен обеспечить и оказать всяческую помощь и содействие в формировании у его подопечных навыка и умения генерировать новые знания, выводы на основании изученного материала.

**Третий этап.** Основной задачей этого этапа является приобретение студентами навыка оценки проделанной работы, а также овладение рефлексивной деятельностью. Данный навык, по мнению ряда исследователей, помогает проследить степень и направление личностного развития, которое, в свою очередь, имеет существенное значение для успешности самообразовательной деятельности. Также рефлексивная деятельность способствует более детальному и корректному пониманию интересов личности, что позволяет студенту более точным образом определиться с приоритетными и наиболее привлекательными для него областями самостоятельной образовательной деятельности.

На каждом из этапов тьюторской деятельности, особенно в том случае, если наставник курирует работу группы подопечных, а не одного студента, ему необходимо учитывать, что результаты деятельности каждого курируемого будут различны. В силу этого со стороны наставника должен быть организован индивидуальный подход к каждому из подопечных – членов курируемой группы, который может быть выражен в участии и помощи в создании и корректировке индивидуальной схемы реализации образовательной деятельности для каждого из студентов, даже если группа объединена общей темой и планом проведения образовательной деятельности.

Стоит отметить, что этапы наставничества могут варьироваться в зависимости от того, каким образом был реализован конкретный проект в том или ином образовательном учреждении. В частности, работа наставника по отношению к подопечному получила подробную характеристику в описании И.В. Ткаченко и О.В. Дорохиной, на примере тьюторского сопровождения профессионализации студентов-педагогов, и в указанном примере она состоит из четырех этапов:

- диагностический;
- проектировочный;
- реализационный;
- аналитический.

Диагностический этап выражается в формировании понимания наставником планов, целей курируемого, профессиональных амбиций, а также личностных особенностей и потребностей, областей личностного развития подопечного.

Проектировочный этап предполагает поиск, проработку и определение возможных направлений и способов решения личностных и других проблем, выявленных на предыдущем этапе, а также дальнейшую более детальную разработку процедуры наставничества по отношению к конкретному студенту.

Реализационный этап заключается в непосредственном осуществлении запланированного и детализированного на предыдущих этапах плана тьюторского сопровождения и помощи подопечному в профессионализации личности. Этот этап предполагает также работу наставника со всеми возникающими в процессе личностными сложностями подопечных, помощь и поддержку в их преодолении и решении.

Аналитический этап позволяет наставнику отследить степень успешности реализации созданной и детализированной ранее стратегии профессионализации личности курируемого, и откорректировать ее при необходимости, либо скорректировать в нужном направлении непосредственно процесс сопровождения подопечного.

Для оценки эффективности наставничества могут применяться только те методы, которые отражают его характерные особенности. Каждый из этих методов имеет свои сильные стороны и ограничения.

**Метод ROI (return on Investment)** «возврат от инвестиции» - рассматривает затраты на обучение в виде прямых инвестиций в повышение эффективности деятельности компании и персонала. Сравнивая экономические показатели, можно получить расчётный коэффициент возврата от инвестиций.

**Метод оценки проекта ROE** «возврат от ожиданий» - наиболее перспективен. Перед проведением мероприятий по обучению наставников выясняются ожидания по поводу

конечного результата от этих мероприятий. После прохождения обучения наставники используют полученные знания и навыки для обучения новичков, и на основании их успешности делается количественная оценка результатов.

**Метод BARS** предполагает разработку рейтинговых шкал поведенческих установок (похож на разработку системы оценки компетенций). Иногда этот метод применяется не в полном объёме, а частично. Однако основная цель и логика не меняются. Применение его громоздко, а сама разработка шкал очень дорогостоящая и требует времени.

**Метод Д. Киркпатрика** задействует систему оценок эмоциональной удовлетворённости поднаставных системой обучения, оценок изменения поведения (отношения к труду) поднаставных и оценок результатов для компании. Метод отдалённо напоминает проведение аттестации (или метод оценки «360»).

Одной из методик, которая может наиболее разносторонне оценить эффективность наставничества, является модель американского учёного и менеджера Дональда Киркпатрика [2]. Она позволяет с помощью тестов, анкетирования, наблюдения и другого инструментария проводить измерения и оценивать не только количественные изменения, но и качественные, что очень важно для оценки эффективности наставничества. В модели предложено оценивать обучение по четырем уровням.

#### **Оценка реакции участника (оценка эмоциональной удовлетворенности (Reaction))**

На данном уровне используется анкета. Участнику предлагают заполнить её сразу после завершения каждого из этапов обучения и всего курса наставничества. Обычно вопросы отражают: информированность о наставничестве; время, место и условия проведения; полезность наставничества; квалификацию наставника; возможность и готовность применять полученные знания в повседневной деятельности.

Ответы на вопросы позволяют получить информацию, которая помогает компании: накопить и проанализировать данные о качестве наставничества; выявить и понять причины удовлетворения или неудовлетворения от наставничества у сотрудника; влиять на наставничество и улучшать его; оценивать поставщика услуг, тренера, наставника; задуматься о необходимости данного метода развития персонала для организации. Момент, когда сотрудник только закончил промежуточный этап наставничества, чрезвычайно важен для оценки эффективности.

#### **Оценка полученных знаний (оценка изменений уровня знаний (Learning))**

Оценка знаний путем сравнения того, что знал сотрудник до обучения и что усвоил в результате обучения. Наилучший способ оценки на данном уровне – тесты. Имеет смысл давать один и тот же тест до начала обучения и после его завершения. Это даст возможность

наглядно показать, что усвоил сотрудник. По сути, этот этап помогает определить, помимо конкретного объема приобретенных навыков и умений, будет ли сотрудник использовать новые знания на практике.

### **Оценка изменения поведения (Behavior)**

На этом этапе основной акцент смещается в сторону вопроса: изменилось ли поведение сотрудников после прохождения курса наставничества? Результаты этого этапа дают информацию об эффективности наставничества, т.к. сотрудник, понимая, что его поведение оценивают, стремится показать себя с лучшей стороны. Способ оценки результатов зависит от объекта измерения. Если речь идет о технических навыках, то изменения легко заметны коллегам или руководителю путем простого наблюдения. Для оценки исполнительских навыков целесообразно использовать опросники или анкеты для заполнения. Важно отметить, что в данном случае в оценке участвует сам сотрудник, его руководитель и коллеги. Наблюдение за изменением поведения необходимо проводить до начала курса наставничества, через две недели после его завершения и повторно через 2–3 месяца (две недели – это тот период, за который сотрудник может опробовать новые знания, а через 2–3 месяца эти знания либо становятся устойчивыми, либо перестанут применяться).

### **Оценка бизнес-результатов для компании (Results)**

Этот этап наиболее сложный. Он подразумевает измерение увеличения производительности, уменьшения издержек вследствие обучения.

Данная оценка позволяет выявить взаимосвязь наставничества и бизнес-процессов и повлиять на заинтересованность руководителей и сотрудников в обучении. Например, она наглядно показывает руководителям, какими были объемы производства до обучения и как они выросли после.

Говоря о модели Дональда Киркпатрика, стоит отметить, что каждый из этапов оценки применяется с определенной долей периодичности. Более того, компания сама вправе определять степень полноты оценки. Следует иметь в виду, что первый уровень обязателен, и если не проводить его, то последующая оценка не имеет смысла [5].

По второму уровню оценивается наставничество, если в него были включены тренинги и технические курсы, когда есть возможность количественно и качественно измерить приобретенные знания.

По третьему уровню обычно оценивается наставничество, если конечной целью планировалось измерение навыков и поведения. Например, работа с клиентами, управление подчиненными и прочее [4; 6].

По четвертому уровню модели Киркпатрика применяются ключевые показатели эффективности (KPI). Они, по сути, являются основными показателями оценки всей программы наставничества, и их выделение – одна из задач компании.

Модель Киркпатрика позволяет самостоятельно выбирать те уровни оценки, которые являются приоритетными для организации. Возможность подстраивать модель под новые условия работы, самостоятельно выбирать уровни оценки и простота в применении делают модель Киркпатрика крайне удобной для использования в организациях любого типа и масштаба, включая государственные органы.

### Список литературы

1. Бутенко В.С., Бутенко О.С. Наставничество как форма непрерывного образования и профессиональной самореализации // Гуманитарные и социальные науки. – 2012. – № 4. – С. 248-255.
2. Бутенко О.С., Бутенко В.С. Модели тьюторского сопровождения в зарубежных университетах // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 6. - URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=23057> (дата обращения: 12.04.2016).
3. Клищ Н.Н., Январев В.А. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе). – М., 2014. - С. 13.
4. Шишов Р.А. Компетенции как критерии оценки кандидата в наставники и деятельности наставника // Управление развитием персонала. - 2012. - № 2.
5. Souba W.W. (2000) The essence of mentoring in academic surgery. J Surg Oncol 75 Oxley J. (2004) Mentoring for Doctors: a look at the literature (work in progress) via Newcastle University Researchers mentoring programme, 2004. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [ww.newcastle.ac.uk](http://ww.newcastle.ac.uk).
6. Valerio A. Executive coaching. - Pfeiffer, San Francisco, USA, 2005.