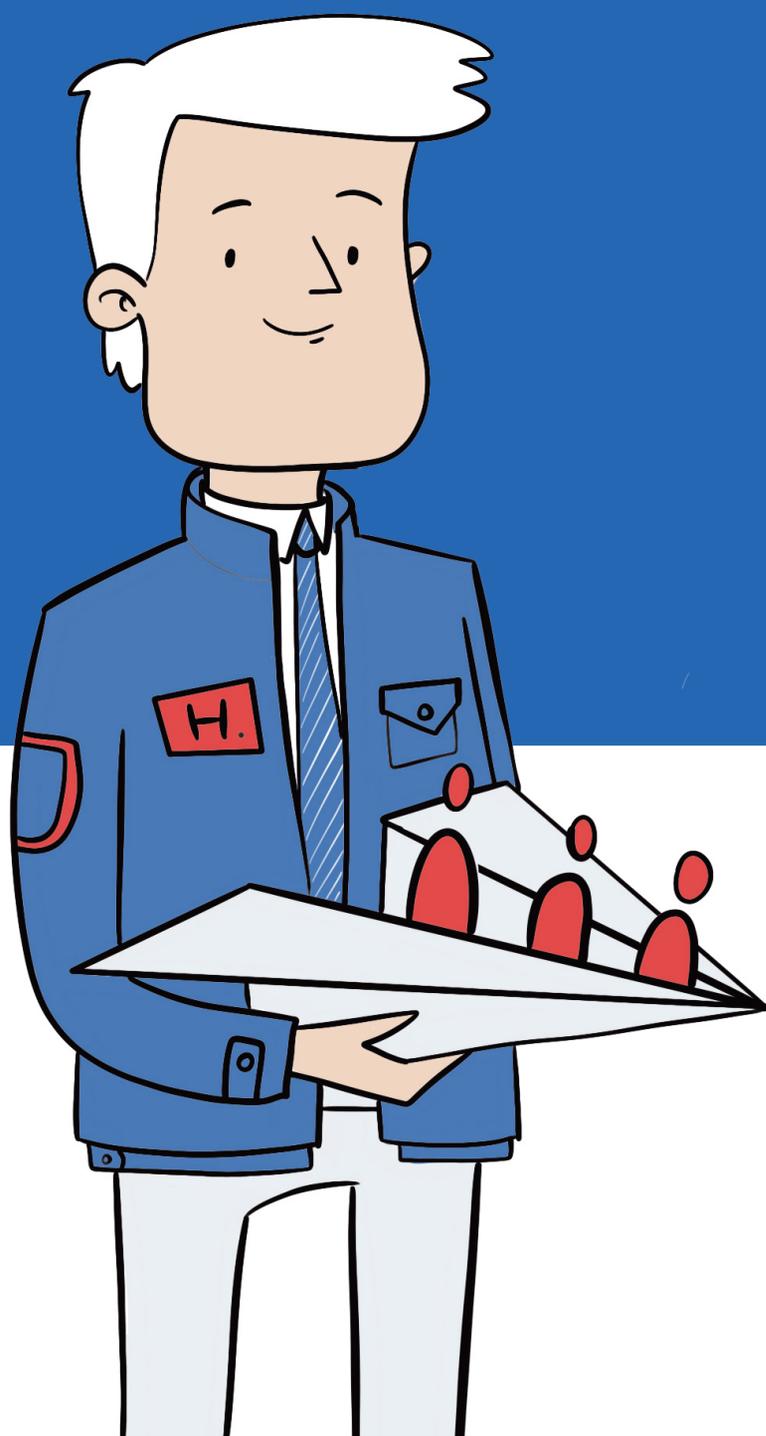


О.Ф.Клинк, С.Г.Кукушкин, А.А.Факторович

РУКОВОДИТЕЛЯМ И HR-СПЕЦИАЛИСТАМ О НАСТАВНИЧЕСТВЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ



Национальное агентство
развития квалификаций



Базовый центр
подготовки кадров

О.Ф.Клинк, С.Г.Кукушкин, А.А.Факторович

РУКОВОДИТЕЛЯМ
И HR-СПЕЦИАЛИСТАМ
**О НАСТАВНИЧЕСТВЕ
НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ**

АНО «Национальное агентство развития квалификаций»

2020г.

УДК 331.108
ББК 65.291.6
К49

Клинк О.Ф., Кукушкин С.Г., Факторович А.А.

К49 Руководителям и HR-специалистам о наставничестве на рабочем месте / О.Ф. Клинк, С.Г. Кукушкин, А.А. Факторович – М: АНО «Национальное агентство развития квалификаций», 2020. - 62 с.: ил.

ISBN 978-5-907286-39-9

УДК 331.108
ББК 65.291.6

ISBN 978-5-907286-39-9

© АНО «Национальное агентство развития квалификаций»
© Клинк О.Ф., Кукушкин С.Г., Факторович А.А., 2020г.

СОДЕРЖАНИЕ:

Введение	4
Что такое наставничество?	5
Виды наставничества	7
В каких случаях необходимо наставничество?	8
В чем польза наставничества?	9
Создание, развитие и функционирование системы наставничества в организации: зоны ответственности	13
Создание и развитие системы наставничества: этапы	15
Создание и развитие системы наставничества: модель	16
Наставничество: факторы влияния	16
Каковы цели и задачи наставничества?	17
Кому и для чего необходим наставник?	19
Что должен делать наставник и каковы его права?	21
Кто может быть наставником?	24
Как организовано управление системой наставничества? Кто и чем занимается?	25
Как работает система наставничества, или организация наставничества как процесса	25
Как оценить деятельность наставника?	27
Какой должна быть система мотивации наставников?	28
Как определять эффективность системы наставничества в организации и каких результатов можно достигнуть?	30
ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ	
Приложение 1.	33
Приложение 2.	38

Введение

Исследование Grant Thornton International «Управление для процветания» (Steering organisations to thrive), в котором в 2016 году приняли участие более 2000 руководителей компаний из 36 стран мира, показало, что почти половина опрошенных считает: для роста бизнеса независимо от сферы экономики необходимо сфокусироваться на создании или совершенствовании корпоративной культуры (47% респондентов) и стратегическом планировании (44%). Далее идут устойчивость (35%) и экспертиза в сфере «цифровой экономики» (25%).

Представители российского бизнеса также признают приоритетность стратегического планирования (48%), но самым важным они считают устойчивость (в этом уверены 60% опрошенных), и, кроме этого, связи с госсектором в экономике (28%).

В то же время 35% респондентов из России заявили, что планируют вкладывать деньги в развитие наставничества. Последнее неудивительно.

Наставничество - хороший способ обучения и развития персонала, а российский бизнес, не только крупный, но и средний, и мелкий, уже много лет испытывает дефицит квалифицированных кадров.

При грамотной организации наставничество может стать важной составляющей корпоративной культуры. Наставничество можно и нужно рассматривать как атрибут (инструмент) самообучающейся организации.

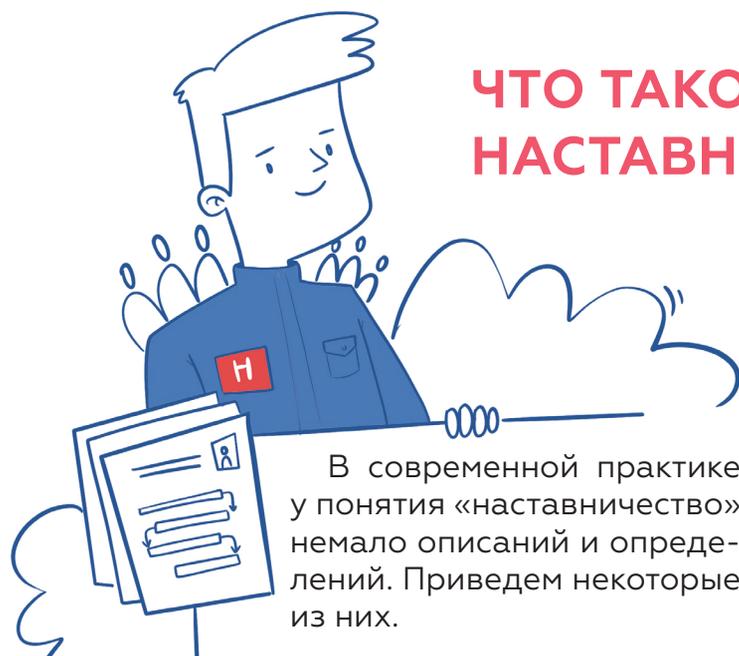
Руководители и собственники компаний понимают, что развитие наставничества не требует серьезных вложений.

О том, что такое современное наставничество, как создать эффективно работающую систему, мы и поговорим.

ЧТО ТАКОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО?



ЧТО ТАКОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО?



В современной практике у понятия «наставничество» немало описаний и определений. Приведем некоторые из них.

- **Наставничество** является кадровой технологией, обеспечивающей передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника - менее опытному.
- **Наставничество** — это образовательный процесс на рабочем месте. Задачи наставника: профессиональное развитие (передача стандартов, знаний, навыков, помощь в освоении нового опыта, развитие мотивации); социокультурная адаптация (трансляция корпоративной культуры, ее ценностей, норм и правил).
- **Наставничество** — это не только система адаптации и профессионального развития молодых сотрудников. Это еще и часть корпоративной культуры всех инновационных компаний, это среда, в которой накапливаются и передаются знания, навыки, опыт и успешные модели поведения.
- **Развитая система наставничества** — это хранитель знаний и ключевой механизм инновационного процесса в компании, это мотиватор современных молодых сотрудников, чья профессиональная жизнь будет проходить в экономике знаний.

Процитированные определения частично отвечают традиционному взгляду на наставничество, но в них есть и стремление учесть особенности динамично меняющейся производственной и организационной среды. В современных условиях на наставничество все чаще смотрят с точки зрения системного подхода, поэтому наиболее точным, на наш взгляд, будет такое определение:

Наставничество - подсистема управления персоналом и знаниями организации, включающая ценности и цели наставничества в корпоративной культуре, субъектов наставничества, их права и обязанности (функции), а также комплекс мероприятий по мотивации, отбору, подбору и подготовке наставников, реализации, контролю и оценке эффективности системы наставничества и деятельности наставников.

Не будем забывать, что **наставничеством также называют деятельность наставника**. В каком смысле употребляется термин, всегда понятно из контекста.

Наставник – сотрудник организации, который разделяет корпоративные ценности и обеспечивает профессиональную, организационную и эмоциональную поддержку обучающимся при освоении профессии в период практики, молодым рабочим и специалистам при вхождении в профессию (должность), иным работникам в процессе профессионального и карьерного роста.

В международных компаниях часто употребляется слово «ментор» (от англ. mentor – наставник).

Что же касается «лиц, в отношении которых осуществляется наставничество», будем называть их практикантами, стажерами, учениками и т.п. в зависимости от ситуации, а в общем случае – подопечными или наставляемыми.

ВИДЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

В последнее время на волне активизации интереса к наставничеству стали обсуждать вопросы необходимости и рисков его формализации. Сторонники одной точки зрения считают, что наставничество должно идти от души, всякая формализация, а тем более, оплата разрушают искренность общения и пробуждают меркантильные мотивы. Другие говорят, что формализация и, более того, институционализация квалификации наставника нужны, без этого не построить эффективную систему, работающую на результат.

Между тем ОАО «РЖД», как нам кажется, уже найдено решение этой проблемы. В компании выделяют две формы наставничества – формализованное и неформализованное.

Неформализованное наставничество не предполагает наличия контроля извне и административного вмешательства. К нему относят:

- развитие сотрудников непосредственным руководителем;
- оказание помощи в развитии профессиональных и корпоративных компетенций более опытным сотрудником, работником блока управления персоналом, психологом.

О формализованном наставничестве (не путать с формальным!) можно говорить, если наставник назначается приказом работодателя, отношения между наставником и стажером регламентируются определенными правилами и предполагают наличие точек контроля, закрепленных планом стажировки, адаптации и так далее.

Безусловно, отнесение того или иного вида наставничества к формализованному или неформализованному – компетенция организации, мы привели лишь идею.

ФОРМАЛИЗОВАННОЕ

НЕФОРМАЛИЗОВАННОЕ



В КАКИХ СЛУЧАЯХ НЕОБХОДИМО НАСТАВНИЧЕСТВО?

Анализ лучших практик показывает, что наставничество, как инструмент трансляции опыта и корпоративных ценностей новым работникам, актуально всегда, ведь обновление кадрового состава происходит перманентно.

Практика наставничества как работы с новыми и начинающими сотрудниками, а также перемещаемыми по должности – давняя традиция. Однако в современных динамичных компаниях она начинает

использоваться для решения задач профессионального и карьерного развития, т.е. охватывает не только новых сотрудников, но в идеале – всех, не только работников предприятия, но и студентов образовательных организаций-партнеров, а иногда и школьников. В то же время есть ситуации, когда потребность в наставничестве осознается особенно остро:

01 Высокая текучесть кадров

02 Необходимость оперативной подготовки большого количества сотрудников: смена поколений, запуск нового производства, внедрение новых технологий или стандартов деятельности, расширение деятельности

03 Start-up и активно развивающиеся проекты, успех которых зависит от наличия у сотрудников линейного звена ряда уникальных навыков, присущих только данной сфере деятельности или даже отдельному предприятию

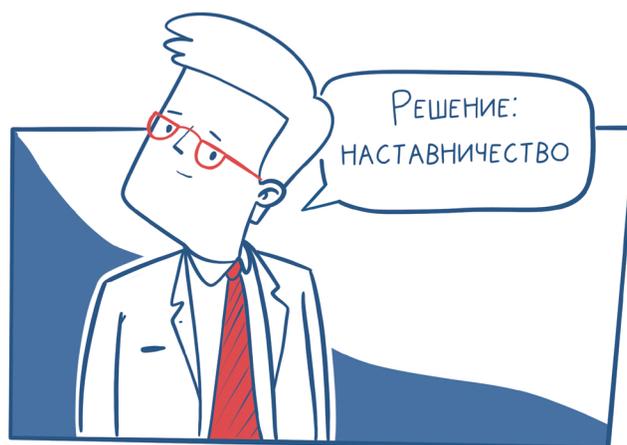
04 Сфера деятельности с высокой стоимостью ошибки или высокой степенью профессионального риска, когда для полноценного вхождения в должность и минимизации профессиональных ошибок требуется время для выработки необходимых навыков

05 Работа в сфере продаж, услуг и т.п., когда важны личностные, слабо формализуемые знания в сфере общения, взаимодействия с клиентами

06 Высокий средний возраст сотрудников

07 Научное производство, решение задач сохранения знаний организации, необходимых для ее эффективной деятельности

08 Работа в высококонкурентной среде



В ЧЕМ ПОЛЬЗА НАСТАВНИЧЕСТВА?

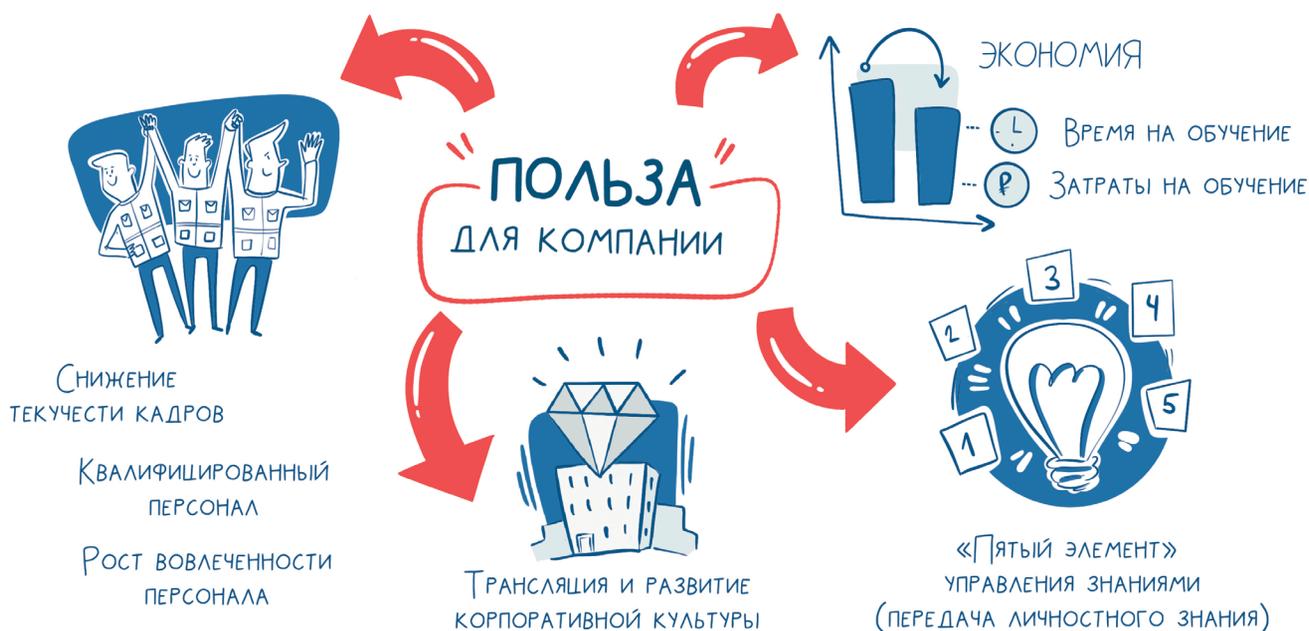
Логика, подтверждаемая практическим опытом, свидетельствуют о том, что пользу от развития системы наставничества получают не только практиканты, стажеры или ученики, не только компания, но и сами наставники.

Польза для компании

- снижается текучесть кадров (успешная адаптация, рост мотивации, удовлетворенности сотрудников, в том числе наставников, работой);
- повышается экономическая эффективность обучения персонала: уменьшается срок подготовки, экономится время линейных руководителей на обучение новых работников;
- решается вопрос подготовки кадров нужной квалификации в соответствии с требованиями рабочего места, сокращения адаптационно-

го периода (это касается наставничества при подготовке и студентов, и стажеров, и иных работников организации);

- повышается лояльность сотрудников, растет вовлеченность¹ наставников и их подопечных в деятельность и развитие компании;
- начинает более устойчиво работать система сохранения и передачи ключевых знаний организации (действует канал передачи личностного знания);
- совершенствуется система деловых связей, командной работы, взаимодействия и взаимопомощи сотрудников;
- обеспечивается трансляция и развитие корпоративной культуры при работе со студентами формируется корпоративное «ценностное поле» не только внутри, но и вне компании.

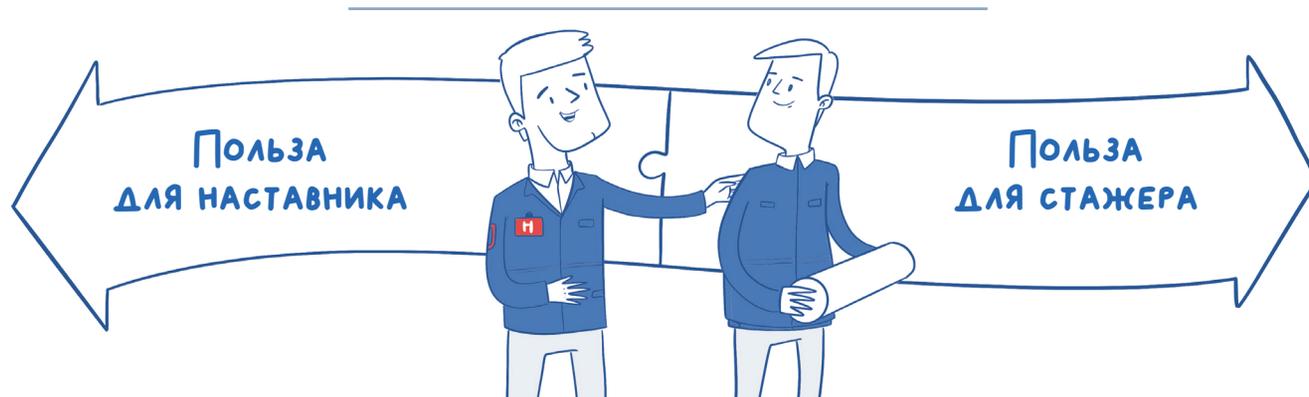


¹ Вовлеченность – готовность сотрудников выходить за рамки своих обязанностей, тратить дополнительную энергию для достижения целей компании, выбор в пользу компании

Если резюмировать вышесказанное, получим следующее. Наставничество при его правильной организации является для компании эффективным инструментом:

- повышения производительности труда, качества и надежности выпускаемой продукции (оказываемых услуг);

- обеспечения преемственности знаний и кадровой безопасности организации;
- развития корпоративной культуры (трансляции ценностей компании).



Польза для наставника

Наставничество – дополнительный функционал работника. Подопечному надо уделять внимание в течение рабочего дня, уметь учить его, а это не то же, что делать самому, разрабатывать планы, следить за их реализацией, мотивировать и организовывать, проявлять терпение и нести ответственность за другого. Но несмотря на эти сложности, наставники оказываются в выигрыше. И речь не только о материальном вознаграждении. Наставники получают возможность:

- самореализации и карьерного роста (как горизонтального, так и вертикального);
- снижения риска профессионального выгорания;
- по-новому посмотреть на свою профессию, найти новые способы решения профессиональных задач, проанализировать и систематизировать свой опыт;
- повысить свой статус в коллективе;
- развивать управленческие и педагогические компетенции.

Польза для практикантов, стажеров, иных наставляемых

Благодаря наставничеству практиканты, стажеры и иные наставляемые:

- получают своевременную помощь в период профессиональной или должностной адаптации, адаптации к условиям работы на конкретном предприятии;
- приобретают профессиональную и эмоциональную поддержку, необходимую для профессионального развития и карьерного роста;
- осваивают технологии, применяемые на конкретном предприятии, способы решения профессиональных задач;
- становятся более уверенными и самостоятельными, получают удовольствие от работы (учебы);
- быстрее становятся частью команды подразделения и предприятия в целом, выстраивают деловые и межличностные связи.

РЕЗЮМЕ:

Для наставников и их подопечных наставничество – хороший инструмент развития профессионального потенциала и карьеры, повышения их вовлеченности и инновационной активности, снижения профессионального риска.

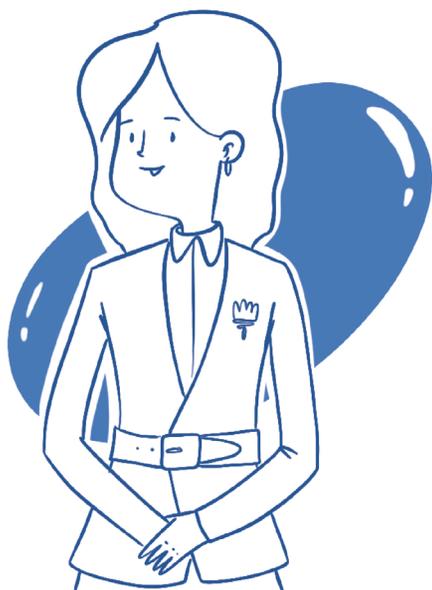
И если кто-то считает, что внедрение системы наставничества требует больших затрат, то на опыте он сможет убедиться, что все они окупаются.

**СОЗДАНИЕ, РАЗВИТИЕ
И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ
СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА
В ОРГАНИЗАЦИИ**



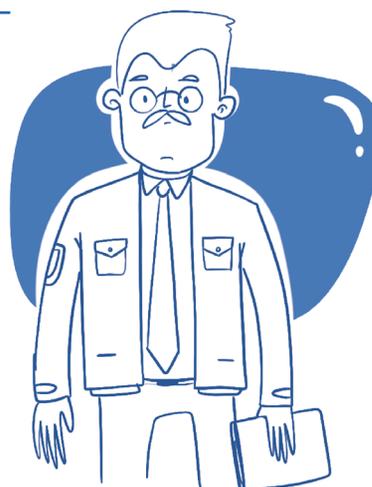
СОЗДАНИЕ, РАЗВИТИЕ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ: ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Руководитель предприятия – согласовывает ключевые для организации наставничества положения, утверждает систему мотивации наставников, поддерживает и продвигает развитие системы наставничества, подчеркивает роль и заслуги наставников в эффективной деятельности предприятия (общие собрания и встречи с сотрудниками, планерки, сайт и другие средства информирования).

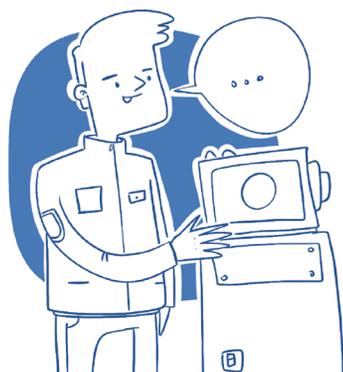


HR-служба – курирует программу наставничества, решает организационные вопросы реализации проекта по развитию наставничества, организует разработку (актуализацию) модели наставничества, в том числе системы мотивации наставников, и ее закрепление в локальных нормативных актах и методических документах, отбор и обучение наставников, участвует в формировании пар «наставник – подопечный», осуществляет мониторинг эффективности системы наставничества и деятельности наставников, согласовывает материальные и нематериальные поощрения наставников с руководителем предприятия.

Руководители структурных подразделений – участвуют в разработке (актуализации) модели наставничества, в том числе системы мотивации наставников, отборе и обучении наставников, формировании пар «наставник – подопечный», поддерживают, контролируют и оценивают их деятельность, согласовывают материальные и нематериальные поощрения наставников.



Рабочая группа или иной орган, создаваемый для подготовки решений и координации деятельности по развитию наставничества, - выявляет ожидания руководства, разрабатывает (актуализирует) модель наставничества в организации и локальные нормативные акты, ее закрепляющие, в том числе определяет цели и задачи, проводит предварительное планирование должностных позиций, подлежащих наставничеству, количества наставников и наставляемых.



Наставляемый (практикант, стажер, иной работник) – обсуждает с наставником цели и задачи, план или программу практики (стажировки, индивидуального развития), выполняет под руководством наставника согласованный план (программу), обсуждает ход и результаты ее выполнения с непосредственным руководителем и наставником, отчитывается о результатах выполнения и(или) проходит аттестацию (экзамен).

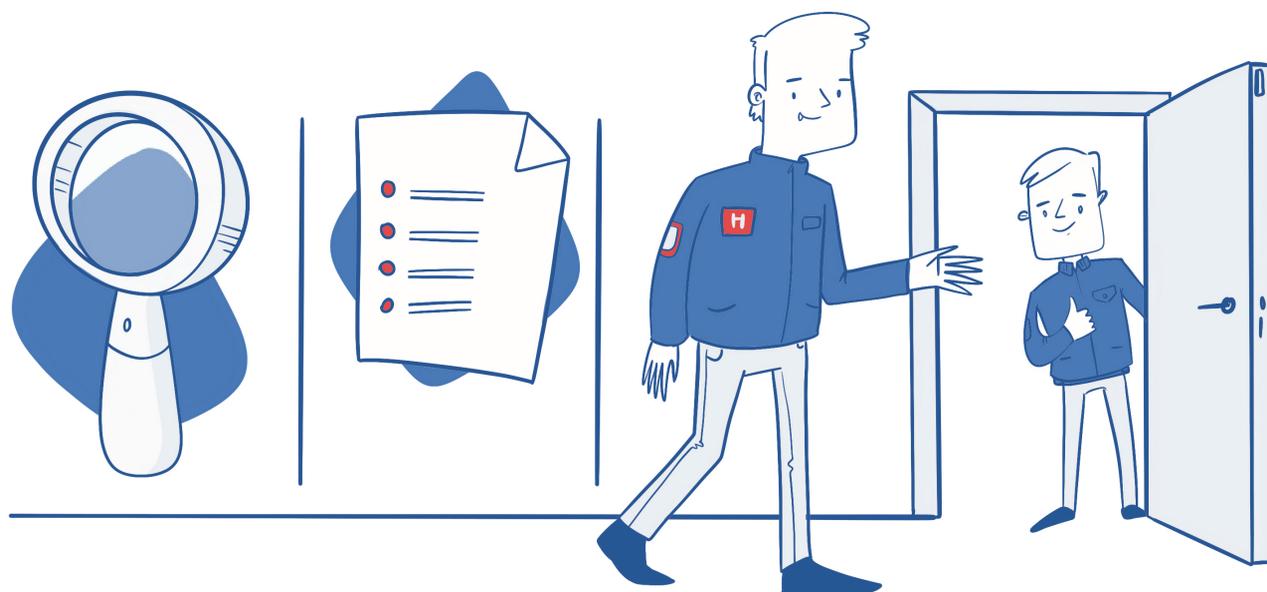
Наставник – осуществляет профессиональную поддержку введения в профессию, должность, профессионального и карьерного развития подопечных; представители наставников входят в рабочую группу и иные органы, курирующие вопросы наставничества.



Предложенное распределение полномочий является примерным, характерным, скорее, для крупных и иногда средних предприятий. В менее крупных организациях полномочия, как правило, объединяются. Руководитель занимается не только процедурами верхнего уровня, но и решает конкретные задачи, погружается в содержание проекта по развитию наставничества, функционирование системы, а на микропредприятиях он берет на себя весь функционал по созданию системы и управлению ее функционированием, а порой и сам становится наставником.

Обратим внимание на важность участия наставников в создании и управлении системой. На некоторых предприятиях для этого кроме рабочей группы или наряду с ней создаются советы наставников. Путь решения возможный, но при создании органа, функционирующего на общественных началах, важно детально продумать его функционал. Советы неплохо справляются с представительскими функциями, заслушивают информацию и ставят задачи, но организовывать и методически обеспечивать систему наставничества они вряд ли могут.

СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА: ЭТАПЫ



Для успешного внедрения или развития системы наставничества важно получить поддержку руководства и неформальных лидеров организации.

Кто и как представит идею развития наставничества высшему руководству, если она не исходит от самого руководства, как будет создаваться рабочая группа, будет ли при проектировании проводиться менеджерская (топ-менеджерская) сессия или соберется рабочая группа, включающая руководителей и специалистов HR-службы, руководителей структурных подразделений, наставников разных категорий, приглашать или не приглашать внешних специалистов, решать организации. В любом случае общая логика будет включать:

- **аналитический** (предпроектный) этап – анализ состояния системы наставничества (если она существует), корпоративной культуры с точки зрения принятия ценностей наставничества, возможно, предварительное определение цели и задач, контуров системы, планирова-

ние и подготовка материалов для проектно-аналитического этапа;

- **проектно-аналитический** этап (в приложении 1 приведены материалы, которые могут стать основой проведения проектно-аналитической сессии);
- **апробацию** и внедрение модели;
- **этап функционирования** системы наставничества

Поскольку сам институт наставничества строится на взаимной ответственности сотрудников, ключ к его успешному функционированию – тесное взаимодействие участников на всех этапах создания и в процессе функционирования системы. Отсюда на всех этапах становления и развития системы наставничества необходима работа по продвижению идеи наставничества в организации, формированию культуры наставничества.

СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА: МОДЕЛЬ

Наставничество представляет собой подсистему управления персоналом и знаниями организации и является открытой системой.

Цели и задачи, особенности организации системы наставничества зависят от целей и задач, особенностей бизнес-процессов, экономики предприятия, характера выпускаемой продукции или оказываемых услуг, используемых технологий, квалификационных, социально-психологических и иных характеристик персонала, кадровой обеспеченности предприятия, особенностей руководства им, организационной культуры и т.д.

В качестве «входных» характеристик системы наставничества мы также рассматриваем то, что поступает в организацию извне. Это не только трудовые ресурсы, но и те нормативные правовые условия, в которых создается система, теория и практика управления человеческими ресурсами и системой наставничества, государственная политика и своеобразный «культурный код» наставничества. Перечислены основные факторы, которые необходимо принять во внимание и проанализировать. При необходимости перечень можно дополнить.

НАСТАВНИЧЕСТВО: ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ



Главный «выход» функционирования системы наставничества, цель и планируемые результаты ее работы определяются как вклад в решение задач организации в целом.

Что касается внутренней структуры системы наставничества, то она включает ценностно-целевой блок (миссия,

цели, политика, задачи наставничества), субъектный блок (участники системы, их функции, обязанности и права), организационный блок, обеспечивающий отбор (выбор) наставников и их подопечных, поддержку развития и функционирования системы, контроль и оценку деятельности наставников и системы наставничества, систему мотивации участников.

НАСТАВНИЧЕСТВО: ТИПОВАЯ МОДЕЛЬ



Как правило, модель системы наставничества закрепляется в положении о наставничестве и других документах и отвечает на ряд вопросов. Рассмотрим ее проектирование подробнее.

КАКОВЫ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НАСТАВНИЧЕСТВА?

Анализ и обобщение лучших практик наставничества и, прежде всего, практик - победителей и призеров Всероссийского конкурса, проведенного Национальным агентством повышения квалификации в 2019 году, позволяют выделить и использовать при проектировании системы наставничества на вашем предприятии инвариант целей наставничества:

- повышение производительности труда и качества продукции (услуг) через развитие человеческого капитала организации;
- обеспечение преемственности зна-

ний и кадровой безопасности организации;

- развитие профессионального потенциала и карьеры работников организации, повышение их вовлеченности и инновационной активности, снижение профессионального риска;
- развитие корпоративной культуры (трансляции ценностей компании).

Что касается задач наставничества, то они вариативны, зависят от актуальных для предприятия проблем, задач и условий развития, характера производства,

производимого продукта или оказываемых услуг, но наиболее часто встречаются следующие:

- сокращение текучести персонала, и (или) адаптационного периода (срока перехода к самостоятельной работе), и(или) повышение качества подготовки работников, а следовательно, оптимизация прямых и косвенных затрат организации, выделенных на подготовку, подбор и кадровое делопроизводство (при текучести кадров);
- экономия времени руководителей на обучение, введение в профессию/должность вновь поступивших или переведенных сотрудников через делегирование процесса адаптации наставнику;
- поддержка установления работником делового и неформального взаимодействия, построения сети контактов внутри подразделения, с подразделениями-смежниками и внешними контрагентами (при необходимости);
- развитие мотивации персонала, в т.ч. самих наставников, лояльности организации, вовлеченности в ее деятельность и развитие;

- продление трудового долголетия работников.

Если предприятие работает со студентами (обычно это потенциальные работники предприятия), то топовыми задачами являются:

- повышение качества подготовки студентов, помощь в освоении профессии;
- развитие у практикантов soft skills («мягких навыков») и воспитание дисциплинированности, трудолюбия, чувства ответственности за порученное дело и т.п. (в зависимости от уровня образования и осваиваемой квалификации);
- приобщение практикантов к корпоративной культуре, развитие лояльности, повышение мотивации к установлению длительных трудовых отношений с организацией;
- отбор лучших практикантов для дальнейшего трудоустройства в организацию;
- адаптация к условиям работы в организации.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

С примерами целеполагания, сложившимися в практике организаций - победителей и призеров Всероссийского конкурса*, можно познакомиться в приложении 2, проанализировать их, обратив внимание на конкретизацию целей путем определения критериев эффективности системы наставничества.

* Всероссийский конкурс лучших практик наставничества на рабочем месте проведен Национальным агентством развития квалификаций при поддержке Минтруда России в 2019 году.

Победителями конкурса стали: ПАО «Челябинский трубопрокатный завод» (ПАО «ЧТПЗ»), ПАО «Таганрогский металлургический завод», ГБПОУ МО «Щелковский колледж».

2 место: ОАО «Российские железные дороги», ГУП «Московский метрополитен», АО «Ракетно-космический центр «Прогресс».

КОМУ И ДЛЯ ЧЕГО НЕОБХОДИМ НАСТАВНИК?

Из сказанного выше понятно, что наставничество необходимо:



- **новичкам в профессии или в организации**, а также в должности при перемещении внутри организации – им надо разобраться в особенностях применяемых технологий, бизнес-процессов, выстроить взаимодействие с коллегами, руководством, привыкнуть к условиям работы;
- **сотрудникам, у которых есть потенциал** для профессионального и(или) карьерного роста, в пределах - участникам кадрового резерва;
- **работникам с низкой эффективностью труда** – общая производительность работы всей команды зависит от каждого.

Если посмотреть на вопрос о необходимости наставничества более конкретно, с точки зрения решаемых задач, то мы увидим следующее.

КОМУ НЕОБХОДИМ НАСТАВНИК?	ДЛЯ ЧЕГО НЕОБХОДИМО НАСТАВНИЧЕСТВО?
Студентам-практикантам и слушателям программ профессионального обучения	<ul style="list-style-type: none">• Помощь в освоении профессии;• отбор лучших практикантов и мотивация их дальнейшего трудоустройства в организацию;• адаптация к условиям работы в организации.
Молодым рабочим и специалистам	<ul style="list-style-type: none">• Сокращение адаптационного периода и срока допуска к самостоятельной работе;• введение в корпоративную культуру, развитие мотивации, ответственного отношения к работе, стремления к профессиональному развитию;• сокращение текучести кадров, снижение издержек по привлечению и адаптации нового персонала.

КОМУ НЕОБХОДИМ НАСТАВНИК?	ДЛЯ ЧЕГО НЕОБХОДИМО НАСТАВНИЧЕСТВО?
<p>Работникам, проходящим обучение в аспирантуре, или обучающимся на условиях договора о целевом обучении</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Сохранение и передача ключевых (критических) знаний организации, обеспечение преемственности на ключевых должностях; • подготовка высококвалифицированного специалиста, обладающего компетенциями проведения научных, поисковых исследований и экспериментальной отработки перспективных технических решений; • повышение вовлеченности, использование потенциала аспирантов в реализации перспективных проектов, направленных на повышение качества и эффективности деятельности предприятия.
<p>Работникам, состоящим в кадровом резерве</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Сохранение и передача ключевых (критических) знаний организации, обеспечение преемственности на ключевых управленческих должностях; • обеспечение готовности работников, состоящих в кадровом резерве, к занятию следующей должности.
<p>Любому работнику предприятия</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Рост кадрового потенциала организации (развитие человеческого капитала); • позитивный имидж организации как социально ориентированного предприятия; • помощь в профессиональном и карьерном развитии; • профилактика эмоционального выгорания; • развитие корпоративной культуры организации.

Итак, выбор за вами. Однако, делая его, стоит учесть, что в современных динамичных организациях развивается

практика наставничества, которая охватывает в идеале все перечисленные категории.

ЧТО ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ НАСТАВНИК И КАКОВЫ ЕГО ПРАВА?

Для разработки (актуализации) системы наставничества, в том числе описания трудовых функций наставников, организации их подготовки, разработки системы мотивации и т.д. важно определить перечень категорий наставляемых, для которых в вашей организации необходимо наставничество. Ниже приведены два варианта «конструктора» перечня трудовых функций, сгруппированных по категориям наставляемых.

Первый подходит тем организациям, в которых наставники дифференцированы только по уровням квалификации наставляемых, независимо от того, обучающиеся это или работники предприятия. Второй – тем организациям, в которых есть наставники, работающие только со

студентами и (или) слушателями программ профессионального обучения, и наставники работников предприятия. Во втором варианте категории наставляемых даны укрупненно, независимо от уровня квалификации. Две последние функции в первом и втором варианте одинаковы, однако сами эти функции достаточно специфичны и встречаются в относительно небольшом числе организаций.

Сравните предложенные варианты. Какой из них точнее описывает наставничество и, следовательно, более удобен для применения в вашей организации? Что надо изменить (добавить, удалить, переформулировать) для применения в вашей организации?

ВАРИАНТ 1

ВАРИАНТ 2

ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ:	ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ:
Выполнение функций наставника рабочих (служащих) или осваивающих рабочие профессии	Выполнение функций наставника обучающихся по программам профессионального обучения и профессионального образования
Выполнение функций наставника специалистов среднего звена или студентов, осваивающих соответствующие квалификации	Выполнение функций наставника молодых специалистов, новых сотрудников в период их профессиональной и(или) должностной адаптации
Выполнение функций наставника специалистов высшей квалификации или студентов, осваивающих соответствующие квалификации	Выполнение функций наставника молодых исследователей или аспирантов
Выполнение функций наставника молодых исследователей или аспирантов	Выполнение функций наставника при подготовке кадрового резерва
Выполнение функций наставника при подготовке кадрового резерва	

Если вы ответили на вопросы, поставленные выше, значит, определили или готовы определить функции наставничества в организации (NB! НАСТАВНИЧЕСТВА, А НЕ отдельного НАСТАВНИКА) на макроуровне.

Однако для определения функционала наставника, разработки программ подготовки и повышения квалификации, подбора и оценки деятельности, разработки или актуализации системы мотивации наставников этого недостаточно. Обобщенные формулировки, представленные выше, необходимо конкретизировать. Для этого удобно использовать методику, применяемую при разработке профессиональных стандартов: провести декомпозицию обобщенных трудо-

вых функций (именно так они называются в профессиональном стандарте) до трудовых функций и далее (при необходимости) до трудовых действий.

Понятно, что функционал наставника будет несколько различаться в зависимости от категории наставляемых. И одновременно можно выделить инвариант. В его основе последовательность шагов, включающая планирование, организацию и контроль, а также двойственность задач наставника. Также учитывается, что задачи наставника связаны не только с поддержкой освоения или совершенствования профессиональной деятельности подопечного, но и с введением в корпоративную культуру.

Наставники студентов-практикантов и работников предприятия (должности рабочих и специалистов)

Наставники студентов-практикантов (осваивающих рабочие профессии или специальности среднего звена, бакалавров, магистров или специалистов), слушателей программ профессионального обучения, рабочих и специалистов, которые только трудоустроились, или перемещаются в должности, как правило, выполняют следующие функции:

- знакомство с предприятием, правилами поведения в данном подразделении, корпоративной культурой;
- планирование практики, стажировки, адаптационного периода и т.д. (обычно осуществляется совместно с руководителем подопечного, а также с участием специалиста по управлению персоналом и других заинтересованных лиц, например: специалиста учебного центра организации, руководителя практики от образовательной организации-партнера);
- введение в профессию (должность) или поддержка профессионально-

го развития включает: консультирование и(или) обучение наиболее рациональным приемам и методам выполнения работы / решения задач с учетом технологий, используемых в производственном (бизнес-) процессе, и иных условий работы в организации, обеспечение ресурсами, необходимыми для работы, контроль безопасности условий и соблюдения требований охраны труда, поддержку в установлении деловых связей и(или) при возникновении коммуникативных, организационных и иных проблем;

- контроль выполнения порученных заданий (решения задач), процесса и результатов адаптации (освоения практикантами квалификации, развития общих и профессиональных компетенций, мотивации обучающихся), участие в принятии решения о прохождении стажером испытательного срока, корректировка (при необходимости) должностных обязанностей стажера с учетом результатов стажировки.

Цикл деятельности лежит и в основе работы наставника молодых исследователей или аспирантов, а также наставника, участвующего в подготовке кадрового резерва. Однако деятельность

исследователя и топ-менеджера имеют существенные особенности, поэтому попробуем описать функционал с использованием соответствующего языка.

Наставничество молодых исследователей или аспирантов:

- научно-техническая поддержка планирования исследования: согласование темы перспективного проекта, постановка научно-технической задачи, разработка совместно с аспирантом (адъюнктом) или молодым исследователем и его научным руководителем (при наличии) плана выполнения проекта и плана работы аспиранта (исследователя);
- курирование выполнения исследовательских работ: консультирование на всех этапах выполнения работы, проверка отчетов, статей, выпускной квалификационной работы и(или) диссертационной работы, организационная поддержка представления публикаций в ведущие научные журналы;

Наставничество при подготовке кадрового резерва:

- планирование подготовки: проведение функционального анализа деятельности по должности руководителя, его формализация (если это не сделано при описании должностных обязанностей или требует конкретизации), разработка совместно с заинтересованными лицами индивидуального плана (программы) подготовки «резервиста»;
- руководство подготовкой «резервиста»: консультирование и (или) обучение «резервиста» в ходе реализации индивидуального плана (программы);
- контроль и оценка выполнения индивидуального плана (программы) подготовки «резервиста»: контроль (текущий, периодический), корректировка индивидуального плана (программы) подготовки «резервиста» (совместно с заинтересованными лицами).

Перечисленный функционал можно использовать при определении должностных обязанностей работника, связанных с наставничеством. Что же касается прав, то наставник, с одной стороны, должен иметь возможность требовать от наставляемого качественного и своевременного выполнения производственных заданий (решения профессиональных задач, выполнения поручений), соблюдения правил внутреннего трудового распорядка, распоряжений и указаний по всем вопросам, связанным с профессиональной деятельностью, а с другой стороны, вносить предложения о поощрении наставляемого согласно сложившейся

в организации практике. Открытым оставим вопрос о праве участия наставника в квалификационном экзамене, аттестации студентов и т.п. Решайте сами. Заметим только, что в перечне обязанностей этот пункт отсутствует не случайно. Наставник - заинтересованное лицо, и проводить оценку он не должен. Этот логический вывод подтверждается анализом лучших практик и результатами обсуждения данного вопроса с экспертами. А вот участвовать в обсуждении, рекомендовать горизонтальное и вертикальное перемещение наставляемого в соответствии с его профессиональными способностями наставник может.

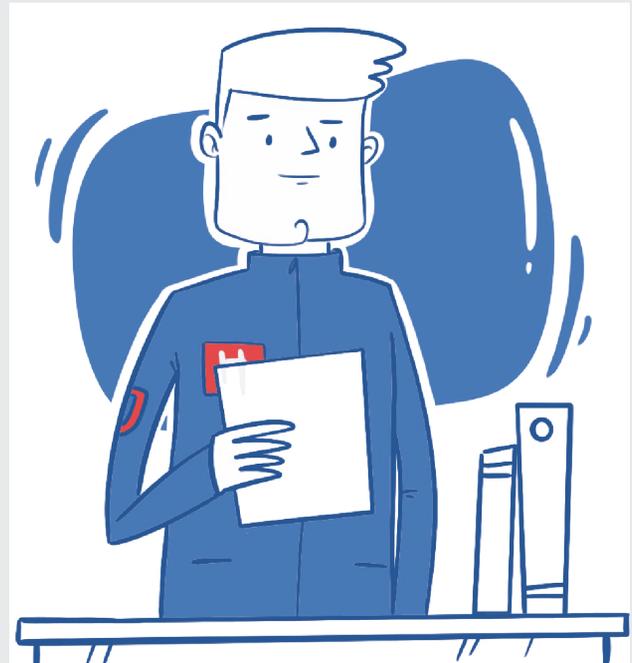
КТО МОЖЕТ БЫТЬ НАСТАВНИКОМ?

К наставникам обязательно предъявляются формальные требования по стажу, квалификации и результативности профессиональной деятельности. Кроме этого, учитывается желание работника стать наставником и лояльность компании. На этом отбор может заканчиваться, поскольку считается, что при наличии мотивации остальному можно научить, работу наставника с первым подопечным отслеживать более тщательно и, при необходимости, скорректировать ситуацию – помочь работнику освоить наставническую деятельность или оперативно без потери качества передать подопечного уже проверенному наставнику.

Во всех известных нам успешных практиках наставничества обязательным является обучение по программе подготовки наставников.

Ряд организаций предъявляют требования к soft skills («мягким навыкам»), в том числе к «корпоративным компетенциям» кандидатов в наставники и оценивают их с использованием психологической (психолого-педагогической) диагностики, преимущественно, процессуальной, лишь изредка используя опросные методики типа метода 360, 180 и т.д. градусов и иные.

Примеры требований к наставникам, организации отбора и подготовки наставников можно найти в приложении 2 и рассмотреть их в контексте целостных описаний лучших практик наставничества.



КАКИЕ ОБЯЗАННОСТИ ДОЛЖЕН ПРИНЯТЬ НАСТАВЛЯЕМЫЙ

И КАКИЕ ПРАВА ОН ПОЛУЧИТ?

Интересно, что в ряде положений о наставничестве раздел «Права и обязанности наставляемого» отсутствует, то есть считается, что в случае работника достаточно их отражения в трудовом договоре, а в случае студента – в договоре о практике.

Есть документы, которые вместо раздела «Права и обязанности» включают «рекомендации лицу, в отношении которого осуществляется наставничество» и «рекомендации наставнику».

Как поступить, каждый решает сам. Надо лишь помнить: документируя (формализуя) систему наставничества, важно не сделать ее формальной.

КАК ОРГАНИЗОВАНО УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ НАСТАВНИЧЕСТВА? КТО И ЧЕМ ЗАНИМАЕТСЯ?

Этот вопрос мы уже начали обсуждать в разделе «Создание, развитие и функционирование системы наставничества в организации: зоны ответственности». Дополним только, что одним из интересных и достаточно эффективных элементов управления наставничеством может стать комитет по наставничеству. В отличие от рабочей группы в его состав обязательно входит руководитель организации.

Комитет по наставничеству – координационный орган, выполняющий функции по подготовке (разработке) решений по ключевым вопросам, связанным с планированием, реализацией и оценкой эффективности наставничества.

Кроме руководителя организации в состав комитета входят его заместитель по управлению персоналом (при наличии, если же таковой должности нет – руководитель HR-службы), HR-специалисты и руководители структурных подразделений, курирующие вопросы настав-



ничества, представитель профсоюзной организации (при наличии), лучшие наставники. Работоспособность комитета обеспечивается благодаря созданию рабочих групп с привлечением руководителей и специалистов, не являющихся членами комитета, для подготовки решений по развитию и реализации наставничества. Заседания комитет проводит, как правило, не чаще одного раза в квартал.

КАК РАБОТАЕТ СИСТЕМА НАСТАВНИЧЕСТВА, ИЛИ ОРГАНИЗАЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА КАК ПРОЦЕССА

ОТБОР (ВЫБОР) НАСТАВНИКОВ

Отбор (выбор) наставников проводится в соответствии с теми требованиями, которые к ним предъявляются (см. соответствующий раздел). В большинстве случаев отбор проходит в два этапа: на первом кандидаты в наставники отбираются по формальным показателям, на втором – по содержательным (необходимым компетенциям, в том числе – «мягким»). Между этими этапами может быть организовано обучение. Одни предприятия включают в процедуру отбора собеседования, диа-

гностику по типу 360, 180 и т.д. градусов, иные варианты диагностики, в том числе процессуальной, другие делают акцент на обучении наставников и профессиональной поддержке их деятельности.

ОБУЧЕНИЕ И СОПРОВОЖДЕНИЕ

Обучение и сопровождение деятельности наставников могут осуществлять как внешние, так и внутренние специалисты. Используются тренинг, консультации, контроль выполнения мероприятий и текущих результатов.

ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА

Определение формы организации наставничества (индивидуальная, групповая) и подбор пар (групп) «наставник – наставляемый».

На практике индивидуальные формы наставничества встречаются чаще, чем групповые. Среди победителей Всероссийского конкурса лучших практик наставничества групповая форма используется ЧТПЗ (в среднем, на каждого наставника приходится ежегодно до 20 студентов, на мастера-наставника - до 6 студентов, на инструктора - один-два студента, на куратора группы от производства («классного папу») академическая группа из 25 студентов) и компанией «Гиперглобус» (микрогруппы до 3-х человек).

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ НАСТАВНИЧЕСТВА

Продолжительность наставничества, условия его сокращения и продления. Продолжительность наставничества зависит от категории наставляемых и решаемых задач. У студентов она определяется длительностью практики. У новых работников, как правило, соответствует испытательному сроку. Для рабочих квалификаций срок наставничества меньше, чем для инженерных и иных более ответственных, наукоемких и сложных квалификаций. Возможность сокращения или продления срока наставничества связана с его результатами.

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Оценка деятельности наставника в большинстве случаев осуществляется по результатам, которые демонстрируют его подопечные.

МОТИВАЦИЯ

Мотивация наставников должна включать и материальное, и нематериальное стимулирование, но об этом мы поговорим подробнее.

МОНИТОРИНГ

Мониторинг и определение эффективности системы наставничества.

Создавая систему наставничества или работая над ее развитием, важно не упустить из поля зрения ни одну из составляющих процесса, найти решение, подходящее вашей организации, позволяющее решить сформулированные на этапе целеполагания задачи. Как всегда, в этом вам помогут примеры лучших практик (см. приложение 2), а наиболее сложные вопросы мы рассмотрим далее.



КАК ОЦЕНИТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НАСТАВНИКА?

Четко выстроенная система оценки позволяет сфокусировать деятельность наставников на достижении запланированных целей, повысить ее эффективность, сформировать основу для системы материальной и нематериальной мотивации.

Оценка деятельности наставника, как и любой другой деятельности, делится на текущую и итоговую. Итоговая оценка может проводиться непосредственно по окончании практики или стажировки (первичная оценка) и через установленный промежуток времени (отложенная оценка).

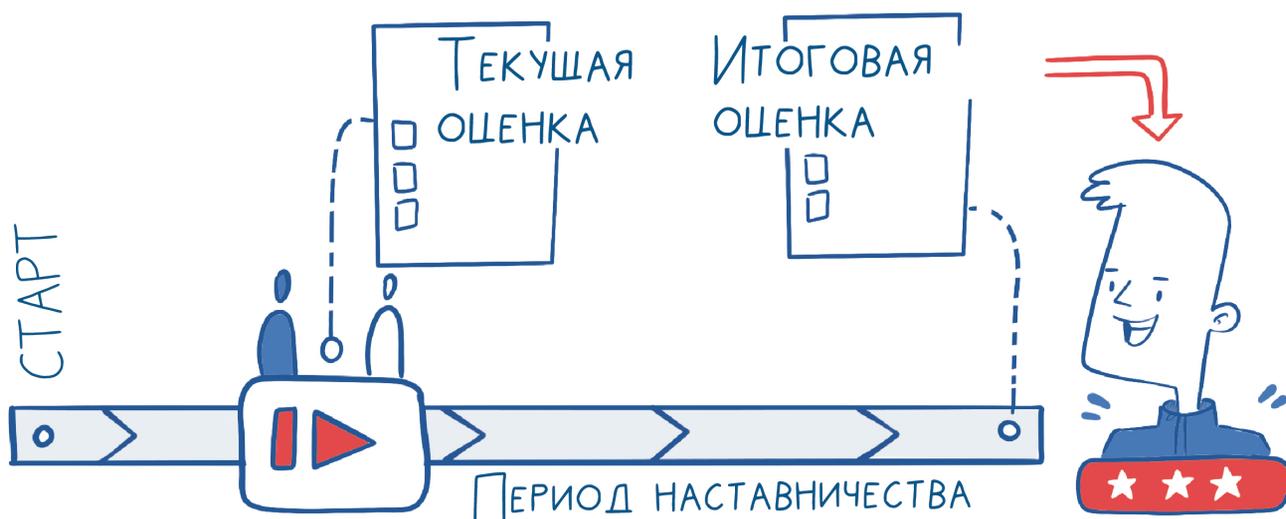
Текущая оценка – сигнал для коррекции деятельности, поддержки работы наставника. Результаты итоговой оценки – основа для определения стимулирующих выплат, планирования дальнейшего использования и развития потенциала наставника и системы наставничества.

Определение критериев оценки деятельности наставника – поиск ответа на вопрос: «По каким характеристикам можно судить о достижении цели, решении задач, стоящих перед ним?» Цели наставника, как мы помним, производны от задач кадрового обеспечения конкретной организации и способов их решения. Соответственно, оценка его деятельности чаще всего проводится на

основе оценки результатов, достигнутых подопечными. При этом важно понимать, что от наставника зависит не все. И результаты одних его подопечных могут быть выдающимися, а других не дотягивать до нормы.

Как правило, основное внимание уделяется поиску объективных критериев, отражающих производительность, результативность, качество и надежность деятельности стажера или практиканта. Однако там, где речь идет о людях, не менее значимыми могут оказаться и субъективные критерии, например, удовлетворенность практикой, стажировкой под руководством наставника, уровень и содержание трудовой мотивации, лояльность компании, степень вовлеченности в ее деятельность стажера (практиканта). Кроме того, есть способы, позволяющие объективировать субъективные критерии, уменьшить предвзятость. Например, достоверность оценки готовности стажера (практиканта) к самостоятельной работе повышается при проведении независимой оценки квалификации.

Познакомьтесь с вариантами организации и содержания оценки деятельности наставников, найти важные для вашей организации примеры вы, как всегда, можете, обратившись к приложению 2.



КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ НАСТАВНИКОВ?

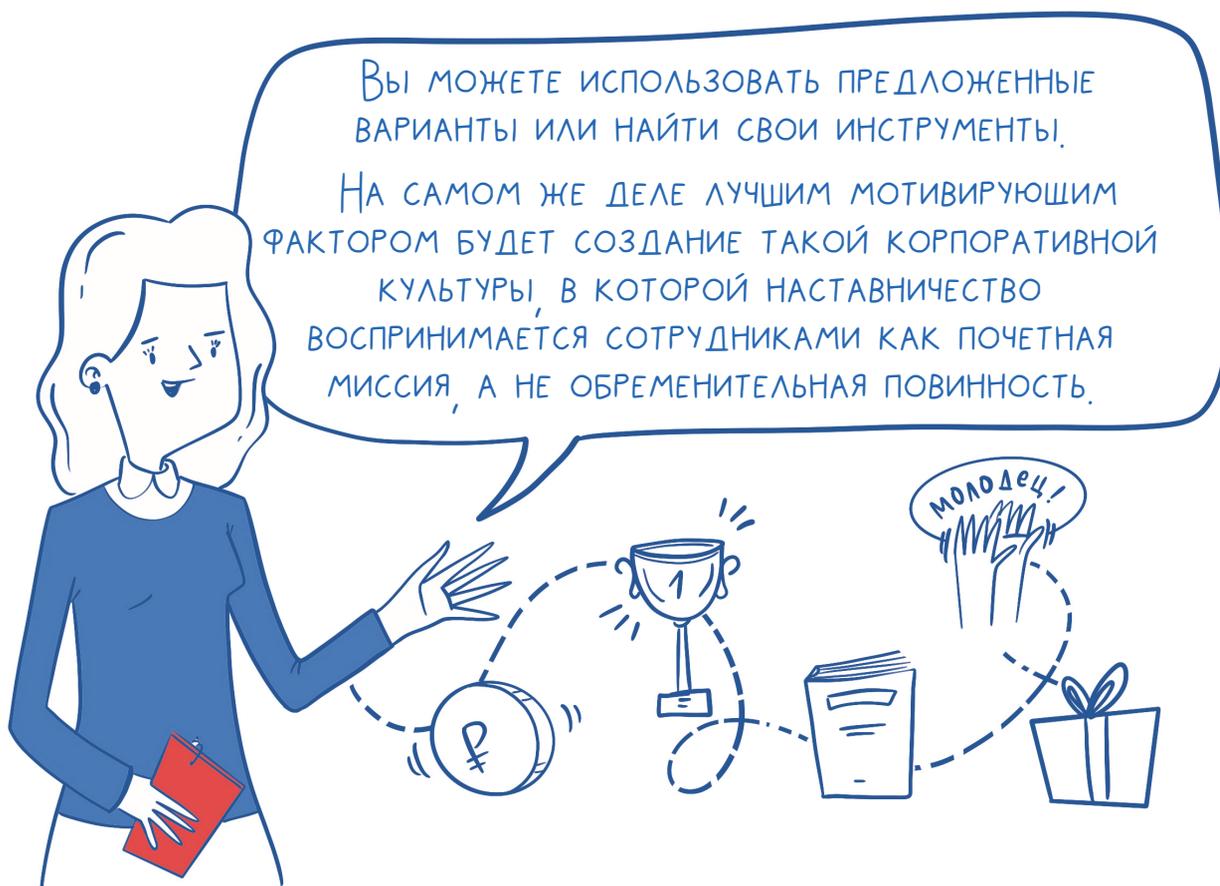
При внедрении системы наставничества всегда встает вопрос: должен ли оплачиваться труд наставника?

Сторонники оплаты считают, что без нее мотивация, а значит, и качество выполнения работы будут низкими или неизбежно упадут после того, как волна энтузиазма вследствие новизны деятельности схлынет. Противники говорят, что введение материального стимулирования, критериев оценки выполнения функций наставника может привести к потере неформального характера общения наставника и его подопечного, важного для наставничества. При этом:

- в компаниях, где загруженность работников выполнением наставнических функций велика, это, как правило, отражается на заработной плате. Если функционал наставника выполняется очень редко и(или) почти не отвлекает работника от выполнения основных обя-

занностей, может быть достаточно и нематериальных стимулов;

- если оплата по результату – часть культуры компании, то необходимость материального стимулирования наставнической деятельности не вызывает ни у кого сомнения, как и то, что размер доплаты должен быть жестко привязан к показателям качества подготовки подопечного;
- чаще всего в необходимости оплаты сомневаются в небольших компаниях или в неэффективных; система наставничества хорошо окупается и если оценить потенциальные эффекты, а потом четко их отслеживать, деньги, как правило, находятся; в крайнем случае, начать можно на волне энтузиазма: почувствовав эффект, а затем спад, вы, скорее всего, примете решение платить.



МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИИ

Регулярные доплаты в течение всего периода наставничества

Регулярные доплаты в течение всего периода наставничества.

Как правило, 10-15% к должностному окладу или в сопоставимом абсолютном выражении, если осуществляются только регулярные выплаты, и 5-10%, если кроме них предусмотрена единовременная выплата по результатам.

Единовременная выплата

Единовременная выплата (как правило, до 30% оклада пропорционально отработанному времени) за каждого подопечного после прохождения им квалификационного экзамена или иной формы оценки, а иногда и по результатам самостоятельной работы за полугодие-год в случае достижения подопечным заданных показателей.

Социальный пакет

Выдача лучшим наставникам льготных кредитов, расширенный социальный пакет, в том числе добровольное медицинское страхование, предоставление дополнительных дней к отпуску и т.п.

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИИ

Публичное признание

Публичное признание значимости работы наставников для компании, повышение их авторитета в коллективе:

- использование разнообразных корпоративных знаков отличия наставников;
- проведение конкурса на определение лучшего наставника;
- вручение памятных подарков на корпоративных мероприятиях;
- размещение информации о наставниках и достижениях их подопечных на сайте и в сообществах компании в социальных сетях («виртуальная доска почёта») и других средствах информации;
- проведение неформальных бесед с руководством компании.

Профессиональное развитие:

- предоставление возможности испытать себя в качестве руководителя;
- предоставление возможности для самореализации;
- организация и проведение тренингов и курсов повышения квалификации для наставников;
- проведение слетов наставников, иных мероприятий.

Карьерный рост:

- включение лучших наставников в кадровый резерв компании на замещение руководящих должностей;
- повышение статуса в текущей должности, присвоение новой категории;
- предоставление лучшим наставникам возможности принимать участие в разработке решений, касающихся развития компании.

КАК ОПРЕДЕЛЯТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ И КАКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ МОЖНО ДОСТИГНУТЬ?



Критерии оценки эффективности являются ключевым элементом системы наставничества, обуславливающим экономическую целесообразность ее разработки и внедрения. Именно они позволяют судить о достижении поставленных целей, решении задач. И здесь невозможно обойтись без конкретных примеров.

ЗАДАЧА	РЕЗУЛЬТАТЫ	ПРАКТИКА
Снижение текучести кадров	<ul style="list-style-type: none"> 95% сотрудников успешно проходят адаптационный период (+10% за 2 года); процент сотрудников, уволившихся в течение первого года после трудоустройства, за 2 года снижен на 5% 	ПАО ТАГМЕТ
	<ul style="list-style-type: none"> доля работников, уволенных по собственному желанию в первый год работы, снизилась с 17,2 % до 8,4% (динамика за 2014-2020 гг.) 	ОАО «РЖД»
Экономия затрат на обучение, повышение его эффективности	<ul style="list-style-type: none"> экономия прямых затрат на обучение студентов - 25% (с 2014 по 2020 гг.) эффективность реализации программы повышается на 40% (за счет целевого обучения работодатель получает гарантии практически 100% трудоустройства выпускников) 	ПАО «ЧТПЗ»
	<ul style="list-style-type: none"> экономический эффект от снижения среднего срока стажировки работника на 2 смены составляет 92 млн. руб. ежегодно 	ОАО «РЖД»
	<ul style="list-style-type: none"> 90% наставляемых с первой попытки сдают квалификационный экзамен (на 20 % больше, чем в 2018 г.) 	ПАО ТАГМЕТ

ЗАДАЧА	РЕЗУЛЬТАТЫ	ПРАКТИКА
Повышение технологической дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> доля работников со стажем до одного года, допустивших технологические нарушения, с 2014 по 2020 год снизилась с 36,4% до 30,6% 	ОАО «РЖД»
Обеспечение карьерного роста работников в организации, повышение их удовлетворенности и лояльности, мотивации профессионального развития	<ul style="list-style-type: none"> примерно 40% молодых специалистов ежегодно получают назначение на вышестоящие должности 	ПАО ТАГМЕТ
	<p>по результатам единого социологического мониторинга (динамика за 2014-2020 год):</p> <ul style="list-style-type: none"> удовлетворены работой 66,1% (+2%), считают работу в компании престижной 67,2% (+1,6%), видят возможности карьерного роста 62,2% (+1,6%) 	ОАО «РЖД»

РЕЗЮМЕ:

Критерии эффективности системы наставничества должны соответствовать следующим условиям:

- показательность – критерии должны помогать ощутить эффективность прилагаемых предприятием усилий и средств;
- простота - информация должна быть легко собираемой и легко подсчитываемой;
- адаптивность - критерии оценки должны легко включаться в учетную систему предприятия.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Парадоксально, но в эпоху цифровизации наставничество на рабочем месте не исчезает. Наоборот, у него открывается «второе дыхание». Наверное, это связано с тем, что в современной ситуации уникальность становится массовой, роль личностного знания возрастает.

Наставничество не исчезает. Оно становится другим. Вспомнить и воспроизвести советскую модель, как, впрочем, и хорошо работающую в наше время германскую, невозможно.

Сегодня надо суметь посмотреть на наставничество как на бизнес-процесс с измеряемыми экономическими эффектами, и в то же время не забыть об «эффектах для человека».

Все успешные системы наставничества похожи друг на друга.

ВОТ ШЕСТЬ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА

1. Система наставничества нацелена на решение проблем, значимых для организации (иначе строить ее не стоит).
2. Цели, задачи и критерии оценки их решения четко определены и достижимы (иначе невозможно выполнение следующего условия - поддержки руководства).
3. Организованы обучение и поддержка деятельности наставников (своими силами или с привлечением внешних специалистов – не важно).
4. Руководство организации видит в наставничестве инструмент решения задач кадрового обеспечения предприятия, поддерживает создание и развитие системы наставничества, готово выделить «стартовый капитал» (если не видит, задача HR-руководителя – убедить).
5. На наставничество смотрят как на управляемую систему, а не разовую кампанию или нечто, что эффективно работает само собой (значит в HR-службе, как минимум, есть специалист, «отвечающий за наставничество»).
6. Наставничество становится частью корпоративной культуры, а быть наставником - престижно.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОЕКТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ СЕССИИ ПО РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ



Материалы для проведения проектно-аналитической сессии по разработке системы наставничества в организации

Проектно-аналитическая сессия проводится итерационно в несколько тактов, в рамках каждого из которых организуется работа в микрогруппах с последующим обсуждением.

Задача сессии - разработка материалов для подготовки «Положения о наставничестве в _____ (наименование организации)».

1. Определение цели и задач наставничества

УСТАНОВКА:

Цель должна отражать общее представление о результате(ах) наставничества, востребованных в организации.

Задачи должны быть связаны с актуальными для кадрового обеспечения организации в настоящее время проблемами.

Формулировки задач должны быть конкретными, позволять разработать критерии оценки эффективности системы наставничества в организации. Задач не должно быть много.

Цель: _____

Задачи:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

2. Определение категорий работников организации и обучающихся учебного центра, образовательных организаций – партнеров, которым необходимо наставничество, и соответствующих категорий наставников

А. Категории стажеров (практикантов) и наставников

(определяются на основе приведенной ниже таблицы с учетом потребностей организации; возможно дополнение, исключение категорий, изменение наименований и требований; в идеале – конкретизация общей схемы)

НАСТАВЛЯЕМЫЕ		КТО МОЖЕТ БЫТЬ НАСТАВНИКОМ?
Рабочие	Обучающиеся в учебном центре	Рабочий более высокой квалификации; стаж____; иные требования ____
	Работники (период профессиональной или должностной адаптации)	
	Работники (процесс профессионального и карьерного развития)	

НАСТАВЛЯЕМЫЕ		КТО МОЖЕТ БЫТЬ НАСТАВНИКОМ?
Специалисты среднего звена и линейные руководители	Студенты колледжа, вуза	Специалист более высокой квалификации, руководитель; стаж____; иные требования __
	Работники (период профессиональной или должностной адаптации)	
	Работники (процесс профессионального и карьерного развития)	
Специалисты высшего уровня квалификации и линейные руководители	Студенты вуза	Специалист более высокой квалификации, руководитель; стаж____; иные требования __
	Работники (период профессиональной или должностной адаптации)	
	Работники (процесс профессионального и карьерного развития)	
Молодые исследователи или аспиранты	Обучающиеся в вузе	стаж____;
	Работники	иные требования
Кадровый резерв		стаж____; иные требования__

Б. Определение трудовых функций наставника (по категориям наставляемых)

Функционал наставника несколько различается в зависимости от категории наставляемых, однако в любом случае в его основе лежит последовательность шагов, включающая планирование, организацию и контроль. Также необходимо учесть, что задачи наставника связаны не только с поддержкой освоения или совершенствования профессиональной деятельности подопечного, но и с введением в корпоративную культуру.

Наставники студентов-практикантов (осваивающих рабочие профессии или специальности среднего звена, бакалавров, магистров или специалистов), слушателей программ профессионального обучения, рабочих и специалистов, которые только трудоустроились, или перемещаются в должности, как правило, выполняют следующие функции:

- знакомство с предприятием, правилами поведения в данном подразделении, корпоративной культурой;
- планирование практики, стажировки, адаптационного периода и т.д. (обычно осуществляется совместно с руководителем подопечного, а также с участием специалиста по управлению персоналом и других заинтересованных лиц, например: специалиста учебного центра организации, руководителя практики от образовательной организации-партнера);
- введение в профессию (должность) или поддержка профессионального развития включает: консультирование и(или) обучение наиболее рациональным приемам и методам выполнения работы / решения задач с учетом технологий, используемых в производственном (бизнес-) процессе, и иных условий работы в организации, обеспечение ресурсами, необходимыми для работы, контроль

безопасности условий и соблюдения требований охраны труда, поддержку в установлении деловых связей и(или) при возникновении коммуникативных, организационных и иных проблем;

- контроль выполнения порученных заданий (решения задач), процесса и результатов адаптации (освоения практикантами квалификации, развития общих и профессиональных компетенций, мотивации обучающихся), участие в принятии решения о прохождении испытательного срока, корректировка (при необходимости) должностных обязанностей стажера с учетом результатов стажировки.

Цикл деятельности лежит и в основе работы наставника молодых исследователей или аспирантов, а также наставника, участвующего в подготовке кадрового резерва. Однако деятельность исследователя и топ-менеджера имеют существенные особенности, для ее описания нужен другой язык.

Наставничество молодых исследователей или аспирантов:

- научно-техническая поддержка планирования исследования: согласование темы перспективного проекта, постановка научно-технической задачи, разработка совместно с аспирантом (адъюнктом) или молодым исследователем и его научным руководителем (при наличии) плана выполнения проекта и плана работы аспиранта (исследователя);
- курирование выполнения исследовательских работ: консультирование на всех этапах выполнения работы, проверка отчетов, статей, выпускной квалификационной работы и(или) диссертационной работы, организационная поддержка представления публикаций в ведущие научные журналы.

Наставничество при подготовке кадрового резерва:

- планирование подготовки: проведение функционального анализа деятельности по должности руководителя, его формализация (если это не сделано при описании должностных обязанностей или требует конкретизации), разработка совместно с заинтересованными лицами индивидуального плана (программы) подготовки «резервиста»;
- руководство подготовкой «резервиста»: консультирование и (или) обучение «резервиста» в ходе реализации индивидуального плана (программы);
- контроль и оценка выполнения индивидуального плана (программы) подготовки «резервиста»: контроль (текущий, периодический), корректировка индивидуального плана (программы) подготовки «резервиста» (совместно с заинтересованными лицами).

3. Определение механизмов отбора, подготовки, организации и оценки эффективности деятельности наставников и системы наставничества

Категория наставников _____ (определяется с учетом решения по п.2)

А. Каким образом необходимо проводить отбор (выбор) наставников с учетом их функционала?

Б. Как необходимо организовать обучение (подготовку) наставников?

В. Как подбирать пары (группы) «наставник – наставляемый»?

Г. Наставничество должно быть индивидуальным (в определенный момент време-

ни у наставника один «наставляемый») или может быть и групповым? Если наставничество может быть групповым, с каким числом «наставляемых» может в определенный момент времени работать наставник?

Д. Каковы оптимальные сроки наставничества для _____ (указать категорию наставляемых)?

Е. Какой должна быть система оценки эффективности наставничества?

ЗАДАЧИ (перенести из п. 1)	ПОКАЗАТЕЛИ (измеримые, позволяющие оценить достижение цели и решение задач)	МЕТОДЫ измерения (расчета, получения) показателя

Ж. Какой должна быть система оценки и стимулирования наставника?

ЗАДАЧИ (перенести из п. 1, как основу, скорректировать, отразив роль наставника)	ПОКАЗАТЕЛИ (измеримые, позволяющие оценить достижение цели и решение задач)	МЕТОДЫ измерения (расчета, получения) показателя

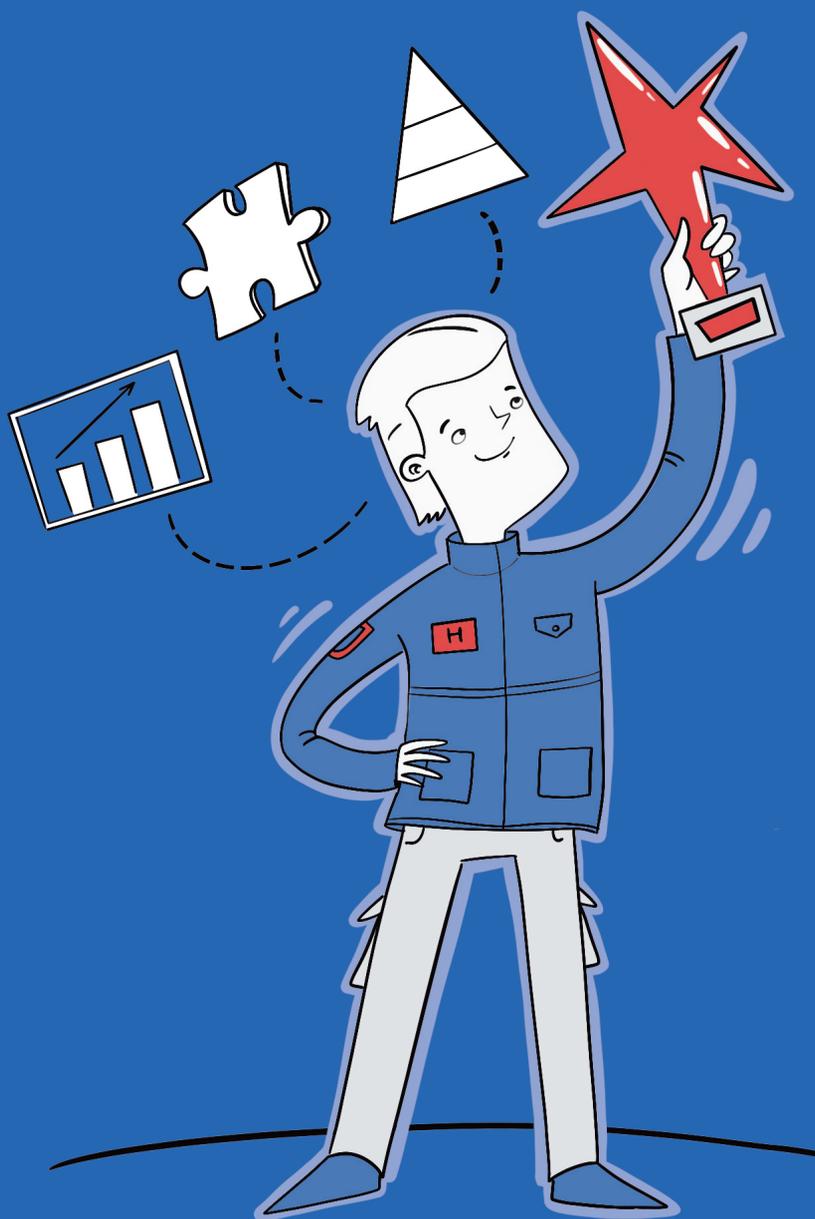
Материальное стимулирование: _____

Моральное стимулирование: _____

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

ОПИСАНИЕ СИСТЕМ НАСТАВНИЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ.

ПРИМЕРЫ ДЛЯ АНАЛИЗА





**ПАО «Таганрогский
металлургический комбинат»
(ПАО ТАГМЕТ)**

Проблема:

Текущность персонала в первый год после трудоустройства, длительность в освоении профессиональных знаний, отсутствие системы контроля процесса передачи опыта и адаптации.

Цель:

Вовлечение персонала в эффективную реализацию процессов предприятия, закрепление на рабочих местах и, как следствие, повышение мотивации персонала и производительности труда, а также оптимизация прямых и косвенных затрат предприятия, выделенных на подготовку (обучение по основной профессии и смежным видам деятельности и др.), подбор и кадровое делопроизводство в результате увольнений.

Задачи:

- Быстрое освоение сотрудником своих профессиональных обязанностей и достижение установленных показателей результативности деятельности, приемлемых для подразделения (предприятия);
- формирование лояльности нового сотрудника в отношении организации;
- установление у работника оптимальных для деятельности в подразделении (на предприятии) сотруднических отношений в коллективе, за счет вхождения в неформальную структуру коллектива и освоения схем взаимодействия с коллегами других структурных подразделений;
- освоение основных норм корпоративной культуры подразделения и предприятия в целом, правил внутреннего трудового распорядка;
- снижение дискомфорта в течение первых дней работы;
- снижение текучести персонала в первый год после трудоустройства;
- экономия времени руководителей на обучение вновь поступивших или переведенных сотрудников через делегирование процесса адаптации руководителю стажировки или наставнику.

Категории наставляемых:

Система наставничества распространяется на сотрудников (рабочих, молодых специалистов, инженеров и руководителей), как при трудоустройстве, так и при ротации (переводе между или внутри структурного подразделения), вне зависимости от возраста работников.

КТО МОЖЕТ БЫТЬ НАСТАВНИКОМ?

Формальные требования (1 этап отбора)

- Стаж работы по направлению (должности, профессии) не менее 2-х лет;
- положительные результаты аттестации (проверки знаний по направлению, должности или профессии);
- желание сотрудника быть наставником.

Оценка компетенций (2 этап отбора)

- Эмпатия, ориентация на людей;
- проактивность;
- корпоративность (лояльность);
- коммуникативные способности;
- ориентация на результат;
- стрессоустойчивость;
- умение управлять мотивацией;
- контроль;
- планирование (целеполагание);
- интеллектуальные способности;
- способность соблюдать нормы и правила.

Инструменты оценки - прогностическое интервью, структурированное интервью, личностные опросники, диагностические методики.

Далее будущие наставники должны пройти тренинговую подготовку в «Школе наставничества».

КАК ОРГАНИЗОВАНО НАСТАВНИЧЕСТВО И ЧТО ДЕЛАЕТ НАСТАВНИК?

Наставничество встроено в систему адаптации, включающую профессиональный, организационный, экономический, социально-психологический, психофизиологический виды адаптации.

На этапе оформления документов специалисты службы персонала в зависимости от категории сотрудников (рабочие, молодые специалисты, инженеры, руководители), условий работы и с учетом стажа работника устанавливают вид адаптации и продолжительность работы с наставником.

В течение основного этапа наставник:

- продолжает оказывать профессиональную и эмоциональную поддержку, в т.ч. мотивационную;
- личным примером развивает положительные качества нового сотрудника, привлекает к участию в общественной жизни коллектива, содействует развитию общекультурного и профессионального кругозора;
- ежемесячно осуществляет руководство и контроль деятельности нового со

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРАКТИКИ:

- Сформированный банк данных наставников рабочих и пул руководителей стажировки;
- информирование о системе адаптации и наставничества за счет обучающих программ: «Школа наставничества», «Школа производственного мастера», «Welcome-тренинг», «Коучинговая программа по развитию копинг-стратегий», круглые столы, мозговые штурмы, организационные собрания;
- информационная брошюра для новых сотрудников;
- информационная брошюра для наставников;
- ресурсная поддержка со стороны службы персонала;
- конкурс «Лучший наставник ПАО «ТАГМЕТ».

ОРГАНИЗАЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА РАБОЧИХ

При закреплении наставника за сотрудником специалист выдает новому сотруднику план адаптации. График работы и профессия наставника и нового сотрудника должны совпадать. Работа наставника условно состоит из 3-х этапов.

1 ЭТАП: ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ

(до приема на работу и в течение 1-ого месяца работы)

На первом этапе наставник:

- знакомит с технологией работы подразделения, системой взаимодействия с другими подразделениями предприятия;
- проводит экскурсию по подразделению;
- знакомит со спецификой подразделения, с условиями работы в подразделении (график работы, правила поведения на рабочем месте, система контроля над нарушениями, перерывы в работе и т.д.);
- оказывает новому сотруднику профессиональную и эмоциональную поддержку при выполнении производственных задач, а также помощь в установлении позитивных отношений с коллегами;
- мотивирует на достижение результата, профессиональный и карьерный рост;
- ориентирует нового сотрудника в последовательности выполнения должностных обязанностей, поясняет специфику работы в занимаемой должности;
- разъясняет и детально прорабатывает должностные, технологические, рабочие и контрольные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, положение о пропускном и внутриобъектовом режиме, коллективный договор, Политики в области качества, охраны труда и техники безопасности;
- планирует цели и задачи на период адаптации;
- знакомит с рабочим местом, оборудованием, содержанием функциональных обязанностей, деятельностью подразделения.

2 ЭТАП: ОСНОВНОЙ

(2-й месяц – за 2 недели до окончания адаптационного периода)

- Наставник продолжает оказывать профессиональную и эмоциональную поддержку, в т.ч. мотивационную;
- личным примером развивает положительные качества нового сотрудника, привлекает к участию в общественной жизни коллектива, содействует развитию общекультурного и профессионального кругозора;
- ежесменно осуществляет руководство и контроль деятельности нового сотрудника, предоставляет ему «обратную связь»;
- регулярно проводит текущую оценку нового сотрудника (ежедневную, еженедельную, ежемесячную);
- участвует в обсуждении вопросов, связанных с профессиональной и общественной деятельностью нового сотрудника;
- доводит до сведения руководителя итоги текущей оценки нового сотрудника и предлагает план дальнейших мероприятий.

3 ЭТАП: ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ

(последние 2 недели адаптационного периода)

На заключительном этапе наставник:

- совместно с новым сотрудником подводят итоги выполнения Плана адаптации;
- информирует руководителя о работе нового сотрудника в период адаптации, дает оценку профессиональным и деловым качествам.

Завершается наставничество всесторонней оценкой нового сотрудника (описание оценки приведено далее). По результатам оценки принимается решение о завершении или продлении адаптационного периода и эффективности работы наставника. Принятые решения отражаются в форме протокола.

ОРГАНИЗАЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА ИНЖЕНЕРОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ПЕРИОД АДАПТАЦИИ

Адаптация сотрудников по категории «инженер» и «руководитель» осуществляется за счет системы стажировок. Цель наставника – ввести в должность нового сотрудника за минимально короткий срок, подтвердив его готовность к эффективной деятельности.

На предприятии сформирован пул наставников, в котором отражена эффективность их деятельности сотрудников по руководству стажировками.

На период стажировки разрабатывается план. Его выполнение оценивается при подведении итогов стажировки (см. далее). В зависимости от результатов стажировка может быть а) продлена, в т.ч. возможна корректировка ее задач, б) продлена с закреплением адаптанта за другим руководителем стажировки; в) завершена.

Особенности организации наставничества сотрудников со статусом «молодой специалист»

Адаптация реализуется за счет стажировки, описанной выше, но включает дополнительные этапы и инструменты:

- закрепление молодого специалиста за куратором проекта;
- формирование индивидуального плана развития, включающего обучение по специальности, обучение в школе молодого специалиста, стажировку в должности, стажировку на смежном участке, участие в конференции;
- оценка эффективности процесса адаптации молодого специалиста комиссией, принимающей решение о продвижении сотрудников и назначении на вышестоящие должности.

Адаптация для руководителей при назначении на управленческую должность или понижении в должности реализуется за счет обучающей коучинговой программы по развитию копинг-стратегий.

Для всех вновь принимаемых сотрудников проводится «Welcome-тренинг» с целью формирования целостного представления о предприятии и компании. Программа тренинга включает в себя: блок о технологическом процессе, о системе продвижения на предприятии, о системе охраны труда, организационной структуре предприятия, системе начисления заработной платы, деятельности профсоюза, молодежной политике.

КАК ПРОВОДИТСЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАСТАВНИКА?

Оценка эффективности деятельности наставников проводится на основе оценки нового сотрудника.

Наставники рабочих. Новый сотрудник оценивается по 4-м блокам:

1. Оценка руководителем результатов адаптационного периода;
2. оценка выполнения плана адаптации;
3. результаты собеседования и(или) тестирования – оценка социально-психологической, организационной, экономической и психофизиологической включенности в производственный процесс;
4. оценка квалификации (в форме квалификационного экзамена).

Составляющей оценки наставника также является оценка на основе обратной связи от нового сотрудника.

Наставники инженеров, линейного звена управления

Показателями оценки эффективности работы руководителя стажировки являются:

1. Выполнение целей и задач нового сотрудника согласно плану стажировки (не менее 70%);
2. удовлетворенность нового сотрудника стажировкой (анкетирование о прохождении стажировки);
3. уровень развития компетенций (анкетирование о прохождении стажировки).

КАКОВА СИСТЕМА МОТИВАЦИИ НАСТАВНИКОВ?

По результатам работы наставникам рабочих начисляется доплата:

- если период адаптации пройден успешно, производится максимальная доплата;
- если период адаптации пройден условно (с рекомендациями), он продлевается и, если повторная оценка положительна, производится доплата наставнику (50% от максимальной);
- если период адаптации не пройден, оплата наставнику не производится.

Используются различные варианты нематериального стимулирования. Руководством поддерживается формирование культуры наставничества. В резерве наставников более 700 человек.

КАК ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ И КАКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДОСТИГНУТЫ?

КРИТЕРИИ:	РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 2 ГОДА
<ul style="list-style-type: none">• Процент работников, успешно прошедших адаптационный период – не менее 80%.• Текучесть персонала в первый год после трудоустройства – не более 15%.• Повышение качества профессионального обучения на предприятии по результатам квалификационного экзамена.	<ul style="list-style-type: none">• 95% сотрудников успешно проходят адаптационный период (+10%).• Процент сотрудников, уволившихся в течение первого года после трудоустройства, снижен на 5%.• 90% наставляемых с первой попытки сдают квалификационный экзамен (+ 20 %).• Примерно 40% молодых специалистов ежегодно получают назначение на вышестоящие должности за счет выстроенной системы адаптации.• Показатель эффективности по результатам прохождения обучающей программы по снижению стресса в рамках реализации системы адаптации для руководителей при смене должности составляет 92% на основании анкет обратной связи.• Повышение уровня мотивации наставников на 25 % (по результатам анкетирования).



Г Р У П П А
Ч Т П З

ПАО «Челябинский
трубопрокатный завод»
(ПАО «ЧТПЗ»)

Цели наставничества:

- передача профессионального опыта;
- обеспечение оптимального использования времени и ресурсов;
- обучение наиболее рациональным и безопасным приемам и методам работы для достижения практикантами, обучающимися и стажерами высокого уровня подготовки по профессии (специальности).

Задачи наставничества:

- оказание помощи практикантам, обучающимся и стажерам в профессиональной адаптации к условиям производственной деятельности;
- повышение уровня профессионального образования и профессиональных навыков практикантов и стажеров;
- сопровождение практикантов в ПАО «ЧТПЗ» (далее – Обществе, ЧТПЗ) при осуществлении дуального обучения;
- формирование у практикантов, обучающихся и стажеров дисциплинированности, трудолюбия, чувства ответственности за порученное дело;
- приобщение практикантов, обучающихся и стажеров к корпоративной культуре и философии «Белой металлургии»;
- повышение мотивации практикантов и стажеров к установлению длительных трудовых отношений с Обществом по окончании курса обучения; развитие лояльности к Обществу.

Категории наставляемых:

- студенты - практиканты корпоративной образовательной программы «Будущее Белой металлургии» – наставничество практикантов;
- стажеры и перемещаемые в должности работники инженерного и управленческого состава – наставничество стажеров;
- рабочие и служащие, проходящие профобучение.

КТО МОЖЕТ БЫТЬ НАСТАВНИКОМ?

1. Пройти процедуру оценки и отбора.
2. Освоить программу обучения наставников.
3. Знать основы педагогики, психологии, методики профессионального обучения и воспитания, методы профессиональной ориентации и трудовой адаптации молодежи, правила этики и межличностной деловой коммуникации, технологию производства, производственное оборудование и правила его технической эксплуатации, правила и средства контроля соответствия технического состояния оборудования требованиям безопасности ведения работ, нормативные правовые акты по вопросам охраны труда и пожарной безопасности.
4. Выступать носителями профессиональных компетенций для практикантов, стажеров, слушателей программ профобучения.

КАК ОРГАНИЗОВАНО НАСТАВНИЧЕСТВО И ЧТО ДЕЛАЕТ НАСТАВНИК?

В 2018 году на Челябинском трубопрокатном заводе была поставлена задача повышения эффективности реализации «корпоративной» образовательной программы «Будущее Белой металлургии». Перед предприятием стояли задачи повышения качества подготовки и мотивации студентов. Для их решения были выбраны инструменты целевого обучения и сформирована система мер социальной поддержки. Договоры целевого обучения заключаются со студентами после окончания 1-го курса обучения по итогам рейтингования. Система мер социальной поддержки включает выплату повышенной стипендии лидерам рейтинга, контроль учебной дисциплины (прогулы и задолженности влияют на рейтинг; со стороны колледжа контроль осуществляет классный руководитель, со стороны предприятия – наставников в цехах и наставники - «классные папы»). В рамках программы действует система информационно-консультационной поддержки студентов и их родителей.

Наставничество – составляющая реализации программы. Его эффективность тесно связано с контекстными условиями развития - дуальным и целевым обучением.

Категории наставников

В структурных подразделениях Общества есть наставники различных категорий, работающие командами:

1. наставник (начальник участка или смены) осуществляет разработку и согласование недельных планов практики или стажировки, распределение работы, обеспечивает качество подготовки практикантов и стажеров (не работает по программам профессионального обучения);
2. мастер-инструктор (мастер участка, бригадир), осуществляет разработку комплектов заданий на смену в соответствии с недельными планами, выдачу, проверку и оценку качества выполнения практических заданий практикантом под руководством инструктора (только для программы «Будущее Белой металлургии»);
3. инструктор (рабочий) выдает практические задания, контролирует и оценивает их выполнение практикантами, стажерами, обучающимися по программам

профессионального обучения (работает со всеми категориями наставляемых);

4. куратор группы от производства - «классный папа» (начальник или заместитель начальника цеха) следит за успеваемостью и посещаемостью студентов, организует развивающие мероприятия, участвует в родительских собраниях, прививает любовь к компании, является проводником философии Белой Металлургии (только для программы «Будущее Белой металлургии»);
5. наставник-эксперт осуществляет взаимодействие с практикантами/стажерами, проводит обучение и консультирование наставников (для наставничества инженерного и управленческого состава).

Для каждой категории наставников разработан профиль (описание компетенций и требования к уровню владения компетенциями), основанный на корпоративной модели компетенций рабочих, специалистов и руководителей.

Организация работы с наставниками включает:

- отбор: работники, соответствующие необходимому уровню корпоративной модели компетенций и рекомендованные руководителем подразделения, вносятся в пул наставников;
- информирование и вовлечение наставников: после проведения курса информирования проводится оценка способностей и личной мотивации работников к наставнической деятельности, заключаются внутренние договоры с наставниками;
- подготовку наставников: программа обучения состоит из трех, а для инструкторов – из четырех модулей (максимальный объем курса - 80 часов): тренинг «Наставник-лидер», семинар «Обучение безопасным способам производства», семинар «Организация практик. Роль наставника», педагогический минимум для инструкторов.
- распределение студентов: закрепление студентов за конкретными наставниками (в среднем, на каждого наставника приходится ежегодно до 20 студентов, на мастера-наставника до 6 студентов, на инструктора один-два студента; на одного куратора группы («классного папу») - в среднем 25 студентов (одна академическая группа);
- поддержку наставников в процессе работы со студентами.

КАК ПРОВОДИТСЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАСТАВНИКА?

Оценка результативности деятельности делится на:

- текущую оценку в период наставничества: инструктор – ежемесячно по итогам выполнения недельных планов; мастер-инструктор – еженедельно по итогам разработки (актуализации) заданий и организации работы инструкторов по выполнению недельных планов; деятельность наставника осуществляется в рамках должностных обязанностей и текущей оценке не подвергается;
- оценку по итогам периода практик.

Итоговая оценка наставников состоит в оценивании результативности подготовки и трудоустройства практикантов, а также выявлении соответствия установленным уровням компетенций профиля наставников по категориям:

- все категории наставников проходят оценку по методике «360 градусов»;
- показателем результативности инструктора является тарифный разряд по рабочей профессии, присвоенный наставляемому им практиканту квалификационной комиссией;
- показателями результативности мастера-инструктора являются тарифный разряд по рабочей профессии, присвоенный наставляемому им практиканту квалификационной комиссией, количество методических разработок, утвержденных учебно-методическим отделом (комплект недельных планов и заданий на смену);
- показателями результативности наставника является трудоустройство, средний балл в дипломе выпускников программы «Будущее Белой металлургии» и количество методических разработок, утвержденных учебно-методическим отделом (комплект недельных планов и заданий на смену).

Результаты текущей и итоговой оценки заносятся в реестр наставников, таким образом формируя рейтинг наставников.

КАКОВА СИСТЕМА МОТИВАЦИИ НАСТАВНИКОВ?

Стимулирующие выплаты (текущее и итоговое поощрение) проводятся после соответствующей оценки и документирования результата.

Чем выше категория наставников, тем больше его оценка и стимулирование зависит от конечного результата – достижения планового уровня квалификации и трудоустройства выпускников.

Кроме того, проводится выделение средств на обучение наставников, оплачиваются выезды на конференции и иные мероприятия, проводится Слет наставников ЧТПЗ.

Основой принятия решений о дополнительном обучении, поощрении и стимулировании является рейтинг наставников.

КАК ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ И КАКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДОСТИГНУТЫ?

КРИТЕРИИ:	РЕЗУЛЬТАТЫ
<ul style="list-style-type: none"> • Экономия бюджета Департамента по реализации Программы «Будущее Белой металлургии». • Доля трудоустроенных студентов. • Динамика роста эффективности Программы «Будущее Белой металлургии». 	<ul style="list-style-type: none"> • Экономия прямых затрат на обучение студентов - 25%. • Эффективность реализации программы повышается на 40%, т.к. работодатель получает гарантии практически 100% трудоустройства выпускников (целевое обучение).



Щёлковский колледж
совместно с компанией
«Гиперглобус»
и Российско-Германской
Внешнеторговой палатой

Цель наставничества для ООО «Гиперглобус» (далее в описании практики - предприятия): подготовка квалифицированных кадров в соответствии с требованиями предприятия, приобщение студентов к корпоративной культуре предприятия, следовательно, получение экономии на поиске и подборе работников, их переучивании и адаптации, повышение качества и производительности труда.

Цели колледжа:

- оптимизация партнерского взаимодействия с работодателем;
- обеспечение эффективности подготовки студентов, обучающихся по дуальной модели;
- содействие профессиональному развитию, карьерному росту студентов;
- содействие в трудоустройстве выпускников.

Задачи колледжа:

- адаптировать учащихся и выпускников к профессиональной деятельности, корпоративной культуре компании;
- развить у учащихся позитивные отношения к работе, максимально замотивировать на производственную деятельность в коллективе;
- сформировать привычку соблюдать правила безопасности на предприятии, санитарные нормы.

Категории наставляемых:

- студенты-практиканты.

КТО МОЖЕТ БЫТЬ НАСТАВНИКОМ?

Наставник (в данной практике он называется наставник-модератор) совмещает деятельность преподавателя (мастера производственного обучения) в колледже (основное место работы) и работника предприятия (рабочего или специалиста среднего звена), поэтому и требования к нему предъявляются как к «играющему педагогу». Он должен быть профессионалом и в педагогической деятельности, и в профессии (специальности), которой обучает, уметь:

- выполнять деятельность и демонстрировать элементы деятельности, осваиваемой обучающимися: решение профессиональных задач, выполнение отдельных трудовых функций, технологических операций и отдельных приемов технологических операций;
- проводить проверку исправности технологического оборудования, количественную и качественную проверку поступающих материальных ресурсов (сырья, материалов, полуфабрикатов), контролировать качество выполнения работ;
- проводить инструктаж по охране труда, производственной санитарии и гигиене, анализировать и устранять возможные риски жизни и здоровью студентов-практикантов;
- использовать педагогически обоснованные формы, методы, способы и приемы организации практического обучения с учетом специфики осваиваемой профессии, специальности, этапа ее освоения, возрастных и индивидуальных особенностей студентов-практикантов;
- контролировать и оценивать готовность студентов-практикантов к выполнению работ, их результаты, оценивать динамику подготовленности и мотивации, успехи и затруднения в освоении профессии, определять их причины, индивидуализировать и корректировать процесс обучения и воспитания студентов-практикантов.
- анализировать результаты студентов, вносить коррективы в рабочую программу, план практической подготовки, собственную деятельность в роли наставника;
- осуществлять поддержку профессионального самоопределения и профессионального развития студентов-практикантов;
- создавать условия для воспитания и развития студентов-практикантов, мотивировать их деятельность по освоению профессии, привлекать к целеполаганию, обучать самоорганизации и самоконтролю.

КАК ГОТОВЯТ НАСТАВНИКОВ?

Наставники-модераторы проходят стажировку по профессии, которой они обучают студентов, и обучение по программе подготовки наставников на предприятии-партнере. Менеджер по обучению и развитию персонала, ответственный за дуальное обучение, проводит тренинг «Наставничество в дуальном обучении».

КАК ОРГАНИЗОВАНО НАСТАВНИЧЕСТВО И ЧТО ДЕЛАЕТ НАСТАВНИК?

Предприятие определяет необходимое количество наставников дуального обучения (1 наставник на 3-х студентов). Менеджер по обучению (лицо, ответственное за дуальное обучение) проводит с кандидатом устную беседу для формирования его профессионального психологического портрета и выносит устное заключение по кандидату.

Совмещение наставником-модератором деятельности преподавателя (мастера производственного обучения) в колледже и работника предприятия (рабочего или специалиста среднего звена) позволяет четко синхронизировать теоретическую и практическую подготовку студентов в рамках дуального обучения. Такая организация наставничества - находка колледжа, отличающая практику от германского прообраза.

Функции наставника:

- совместно с учебным заведением разрабатывать учебный план и календарный график, синхронизированный с деятельностью предприятия и колледжа;
- знакомить студентов-практикантов с правилами внутреннего трудового распорядка организации, санитарными нормами и правилами, следить за их выполнением;
- организовать рабочее место для студентов-практикантов и осуществлять контроль за его использованием, предоставлять студентам-практикантам в распоряжение ресурсы, необходимые для прохождения практики (форма, инструменты, материал и т.д.);
- проводить подготовку студентов-практикантов в соответствии с планом-графиком практического обучения и контролировать работу, выполняемую ими самостоятельно, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки;
- рационально организовывать труд студентов-практикантов, поручать им только такие задания, которые необходимы для цели образования и соответствуют плану обучения;
- контролировать посещаемость студентов-практикантов путем отметки в дневнике практического обучения;
- контролировать ведение дневника практического обучения каждого студента-практиканта, ежедневно заполнять свою часть дневника практики и ставить подпись под каждой страницей;
- не реже одного раза в неделю проводить беседы со студентами-практикантами в целях получения обратной связи об успешности обучения и мерах по совершенствованию работы;
- принимать решение о допуске студентов-практикантов к квалификационным испытаниям;
- принимать участие в разработке вопросов и заданий для квалификационных испытаний, процедурах оценки практического опыта, общих и профессиональных компетенций студентов-практикантов;
- при реализации основных профессиональных образовательных программ информировать представителя профессиональной образовательной организа-

ции о процессе адаптации обучающихся в организации прохождения практики, дисциплине и поведении, текущих результатах обучения.

КАКОВА СИСТЕМА МОТИВАЦИИ НАСТАВНИКОВ?

В связи с выполнением функций наставника предприятие устанавливает для своего работника (на период практики наставники-модераторы обязательно становятся работниками гипермаркета) сниженную норму выработки и выплачивает за ее выполнение заработную плату. Оплата педагогической деятельности и надбавки за наставничество осуществляется колледжем.

КАК ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ И КАКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДОСТИГНУТЫ?

Эффективность наставничества определяется на основе анализа достижения поставленных целей с учетом мнения всех участников практики (образовательной организации, предприятия – партнера, студента).

Внедрение практики наставничества позволило:

- синхронизировать теоретическое и практическое обучение по профессиям «Повар», «Кондитер»;
- организовать производственную практику не только для студентов дуального обучения, но и для других студентов;
- разработать оценочные средства и провести независимую оценку подготовки студентов в рамках промежуточных и итоговой аттестации;
- все закончившие обучение студенты трудоустроились на предприятие и продолжают общение с наставниками;
- студенты – участники программы занимают призовые места на конкурсах профессионального мастерства.



Центральная дирекция
управления движением –
филиал ОАО «РЖД»

Проблемы:

1. большое количество случаев технологических нарушений, допущенных сотрудниками в первый год работы;
2. необходимость сокращения затрат на оплату сверхурочной работы при длительной стажировке вновь принятых (переведенных) работников;
3. высокий процент увольнений работников по собственному желанию в первый год работы.

Целью комплексной системы наставничества является приобретение работником в наиболее короткие сроки профессиональных знаний и навыков, а также повышение уровня развития корпоративных компетенций и вовлеченности работников в решение задач предприятия и, как следствие, привлечение и удержание квалифицированного персонала, необходимого для обеспечения процесса производства, снижение затрат на его обучение, а также минимизация рисков, связанных с нарушением технологии работы.

Задачи:

- получение экономического эффекта за счет снижения затрат путем сокращения сроков стажировки и адаптации работников;
- установление долгосрочных трудовых отношений;
- сокращение числа работников, уволившихся по собственному желанию в течение первого года работы;
- снижение рисков, связанных с некачественной подготовкой к самостоятельной работе, исключение ошибок в начальный период работы;
- формирование лояльного отношения к компании, приверженности к профессии, корпоративным ценностям и культуре на ранних стадиях трудовых отношений;
- совершенствование методов развития профессиональных и корпоративных компетенций;
- повышение уровня мотивации работников к построению карьеры и самостоятельному развитию;
- формирование (развитие) компетенций, необходимых для занятия руководящих должностей.

При осуществлении кураторства (наставничества для вновь назначенного руководителя) **дополнительными задачами** являются:

- формирование у вновь назначенного руководителя в минимальные сроки управленческих навыков, а также необходимого объема профессиональных знаний, в том числе по безопасности движения поездов и охране труда;
- содействие достижению высоких показателей работы подразделения.

КТО МОЖЕТ БЫТЬ НАСТАВНИКОМ?

Требования для отбора:

- наличие опыта в сфере профессиональной деятельности;
- наличие стажа работы в конкретной должности от 3 лет;
- положительная оценка со стороны трудового коллектива и руководителя по результатам деятельности на предприятии;
- отсутствие дисциплинарных взысканий за последний год;
- наличие уровня и профиля образования, соответствующего занимаемой должности;
- наличие высокого уровня развития профессиональных компетенций по занимаемой должности;
- достаточный уровень развития корпоративных компетенций, необходимых для наставников: 1) умение развивать сотрудников; 2) коммуникабельность; 3) организация командной работы; 4) лидерство; 5) умение брать на себя ответственность за результат работы.

Оценочные мероприятия проводятся с целью определения направления дальнейшего развития компетенций и планирования обучения. Используются анкетирование и наблюдение в процессе проведения семинара-тренинга.

Анкетирование методом «180 градусов» (опрос наставника, его непосредственного руководителя и стажеров, включая бывших) применяется для первичной оценки наставников с целью включения в резерв.

Наблюдение в ходе проведения семинара-тренинга применяется для определения уровня развития компетенций наставников и выработки рекомендаций по их дальнейшему развитию. В конце семинара-тренинга тренеры, проводящие оценку, дают участникам обратную связь по зонам развития компетенций.

КАК ГОТОВЯТ НАСТАВНИКОВ?

Обучение и развитие наставников осуществляется, как правило, в формате семинаров-тренингов, проводимых силами руководителей и специалистов кадрового блока и направленных на развитие знаний, умений и навыков, необходимых для осуществления наставнической деятельности, а также посредством дистанционных форм обучения.

Целью семинара-тренинга по наставничеству является повышение личной эффективности наставников при работе со стажерами, а также уровня мотивации и вовлеченности работников в наставническую деятельность.

Задачи семинара-тренинга:

- формирование представлений о комплексной системе наставничества;
- обмен опытом и изучение лучших практик в области наставничества;
- проведение диагностики барьеров, препятствующих эффективному наставничеству;
- формирование навыков использования различных методов развития стажера, включая развивающую обратную связь;
- формирование культуры наставничества.

На семинаре-тренинге используются такие методы обучения, как мини-лекции, групповая дискуссия, мозговой штурм, ролевые и командообразующие игры, ролевые кейсы, проведение конкурсов, ориентированных на выявление уровня усвоения знаний, а также психогимнастические упражнения.

Обучение на семинаре-тренинге предусматривается для руководителей стажировки работников, связанных с движением поездов, руководителей адаптации, кураторов и других работников, состоящих в резерве наставников.

Для проведения семинаров-тренингов и организации качественного обучения наставников силами службы управления персоналом Центральной дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД» были подготовлены тренеры из числа штатных психологов и специалистов по управлению персоналом.

Ежегодное обучение наставников по разработанной в филиале программе семинара-тренинга составляет 3000 чел. За период реализации проекта обучено свыше 15000 наставников.

КАК ОРГАНИЗОВАНО НАСТАВНИЧЕСТВО И ЧТО ДЕЛАЕТ НАСТАВНИК?

В зависимости от порядка оформления отношений выделяются две формы наставничества – формализованное и неформализованное.

К формализованному относится наставничество, возникающее в результате назначения наставника приказом работодателя, а отношения между наставником и стажером регламентируются определенными правилами и предполагают наличие точек контроля, закрепленных планом стажировки, адаптации и так далее.

Виды формализованного наставничества:

- наставничество в рамках руководства стажировкой работников, связанных с обеспечением безопасности движения поездов;
- наставничество в рамках руководства адаптацией работников, не связанных с обеспечением безопасности движения поездов, впервые трудоустроившихся в компанию;
- кураторство в отношении вновь назначенных руководителей;
- руководство стажировкой кандидата из резерва на замещение руководящей должности.

К неформализованному относится наставничество, возникающее в рамках реализации работниками корпоративной компетенции «развитие сотрудников» или

«помощь в развитии». Оно не предполагает внешнего контроля и административного вмешательства.

Виды неформализованного наставничества:

- развитие сотрудников непосредственным руководителем (обратная связь, менторинг, коучинг и т.д.);
- оказание помощи в развитии профессиональных и корпоративных компетенций более опытным сотрудником, работником блока управления персоналом, психологом.

СИСТЕМА НАСТАВНИЧЕСТВА ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ СЕМЬ ЭЛЕМЕНТОВ:

Определение требований к наставникам;

1. формирование резерва наставников;
2. определение пяти корпоративных компетенций, которыми должны обладать наставники, разработка программы и организация обучения наставников (тренинг-семинары);
3. разработка технологии оценки компетенций наставников и кандидатов в резерв;
4. разработка критериев эффективности деятельности наставников;
5. формирование системы мотивация наставников;
6. развитие культуры наставничества.

Элементы 1-4 уже рассмотрены выше. Элементы 5 и 6 будут представлены отдельно.

Что касается седьмого элемента, то инструментами формирования корпоративной культуры, ориентированной на развитие персонала и осуществление наставнической деятельности, являются:

- постоянная трансляция руководством значимости деятельности в области наставничества в ходе проведения мероприятий, совещаний и так далее;
- проведение мероприятий с участием наставников: обучающих семинаров-тренингов, конкурсов, поощрение наставников, добившихся высоких результатов;
- формирование в ходе проведения анкетирования, тренингов и конкурсов сообщества наставников, имеющих значительный профессиональный опыт, являющихся носителями корпоративных ценностей, искренне стремящихся помогать развитию менее опытных работников, способных стать проводниками культуры наставничества на местах;
- непроизводственное (неформальное) общение наставника и ученика в ходе проведения культурно-массовых, спортивных и иных мероприятий;
- публикации в корпоративных СМИ и других каналах коммуникации об историях успеха, связанных с профессиональным развитием наставника, моделях поведения, позволившей добиться высокого результата;
- корпоративные подарки, ориентированные на развитие сотрудника (книги, сертификаты на прохождение тренингов и т.д.);

- целенаправленное формирование у широкого круга работников компетенций «помощь в развитии» и «развитие сотрудников» в рамках внедрения компетентностного подхода.

Наставники развивают навыки управления, повышают свой статус в компании, завоевывают репутацию профессионала и доверие коллег. Они задействованы практически во всех основных процессах управления персоналом и являются носителями и проводниками новых подходов в управлении персоналом в компании и филиале.

КАК ПРОВОДИТСЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАСТАВНИКА?

Критерии оценки эффективности деятельности наставников рассматриваются как ключевой элемент системы наставничества. Внедрение критериев позволяет:

1. фокусировать деятельность наставников на достижении запланированных целей;
2. повышать эффективность деятельности наставников;
3. формировать основу для системы материальной и нематериальной мотивации наставников.

Критерии подразделяются на 1) оценивающие профессиональные качества и компетенции наставника и 2) оценивающие эффективность его деятельности. Вторая группа критериев базируется на оценке результатов, достигнутых стажерами.

Критерии оценки профессиональных качеств и компетенций наставника:

- уровень развития профессиональных компетенций;
- уровень развития корпоративных компетенций;
- способность к развитию и самообучению;
- количество стажеров (учеников) за весь период деятельности;
- наличие у наставника наград и поощрений за безопасность, безаварийность, присвоение классности, звания «Лучший по профессии», «Лучший наставник»;
- ответственность и профессиональная бдительность наставника (выявление и своевременное устранение браков и ошибок в работе, отказов технических средств).

Критерии эффективности деятельности наставника:

- соблюдение оптимальных сроков стажировки, не превышающих среднее количество смен, установленных нормативными документами;
- прохождение аттестации стажером, производственная деятельность которого связана с движением поездов и маневровой работой на железнодорожных путях общего пользования и проверки знаний требований охраны труда без направления на повторную пересдачу;
- отсутствие срока продления стажировки и практической работы вторым лицом после сдачи испытаний;
- отсутствие у стажера дисциплинарных взысканий, связанных с нарушением безопасности движения, охраны труда, технологического процесса, случаев отказов в работе технических средств, изъятием талона в связи с нарушением

правил охраны труда, направлений на внеочередную аттестацию в течение 1 года с момента допуска к самостоятельной работе;

- отсутствие случаев увольнения стажеров (учеников) по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины и по другим неуважительным причинам в течение 1 года с момента допуска к самостоятельной работе, а также случаев перевода в иные филиалы или ДЗО, за исключением перевода на больший объем работы;
- включение стажера в кадровый резерв и/или перевод на вышестоящую должность;
- формирование у стажера лояльности к компании, благоприятного социально-психологического климата между наставником и стажером, определяемого по результатам анкетирования руководителя и стажера;
- оформление стажером рационализаторского предложения или функционального проекта в первый год после допуска к самостоятельной работе.

В зависимости от сроков и периодичности использования критерии подразделяются на критерии оценки первичного результата (после сдачи экзаменов и допуска стажера к самостоятельной работе) и критерии оценки отложенного результата (через год после даты допуска стажера к самостоятельной работе).

В зависимости от сферы применения критерии делятся на используемые в системе материальной мотивации и используемые в системе нематериальной мотивации.

КАКОВА СИСТЕМА МОТИВАЦИИ НАСТАВНИКОВ?

Система мотивации ориентирована на достижение целевых задач и подразделяется на два основных вида: материальное и нематериальное симулирование наставников.

Материальная мотивация применяется к наставникам, являющимся руководителями стажировки работников, связанных с движением поездов, а также к работникам, которым присвоено звание «Лучший наставник Центральной Дирекции (Дирекции, Центра)».

Премирование наставников осуществляется в два этапа:

1. на первом этапе начисляется единовременная выплата премии после даты допуска стажера к самостоятельной работе;
2. на втором этапе единовременная выплата начисляется наставнику по результатам деятельности по истечению одного года с даты допуска стажера к самостоятельной работе. В случае увольнения (перевода на другую должность) стажера или наставника в течение года после даты допуска к самостоятельной работе вторая часть премии не выплачивается.

Результаты оценки деятельности наставников учитываются также при применении следующих видов материальной мотивации:

- при отборе лучших работников на выплату вознаграждения за обеспечение безопасности движения;
- при отборе работников на присвоение классных званий и установление персональных надбавок.

В Центральной дирекции применяются следующие виды нематериальной мотивации наставников:

- присвоение званий «Лучший наставник Центральной дирекции управления движением» по итогам проведения конкурса, «Лучший наставник дирекции управления движением», «Лучший наставник Центра организации работы железнодорожных станций»;
- публичное признание руководством значимости деятельности наставников путем размещения в средствах массовой информации, в том числе в газете «Гудок», информации о наставниках и лучших практиках в области наставничества;
- поощрение ценным подарком за достижение особых результатов в области наставничества, внедрение передовых технологий в этой области, а также за существенный вклад в повышение эффективности работы стажеров.

Деятельность в области наставничества рекомендовано учитывать в качестве дополнительного критерия при отборе кандидатов на звания: «Лучший руководитель среднего звена», «Лучший по профессии».

Дополнительным видом нематериальной мотивации, применяемым по отношению к кураторам, может также служить их зачисление в список единого кадрового резерва ОАО «РЖД».

КАК ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ И КАКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДОСТИГНУТЫ?

КРИТЕРИИ:	РЕЗУЛЬТАТЫ : С 2014 ПО 2020 ГОД (6 ЛЕТ)
<ul style="list-style-type: none"> • Оптимизация затрат на оплату сверхурочной работы при длительной стажировке работников за счет снижения количества работников, у которых срок стажировки превысил нормативный на 5 и более смен. • Сокращение количества работников, уволенных по собственному желанию в первый года работы. • Снижение количества увольнений молодых работников в возрасте до 35 лет. • Снижение количества случаев технологических нарушений, допущенных по вине работников со стажем до одного года и связанных с некачественной подготовкой к самостоятельной работе. • Повышение уровня лояльности к компании среди молодежи. • Повышение доли персонала, мотивированного на развитие и карьерный рост. 	<ul style="list-style-type: none"> • 92 млн. руб. – ежегодный экономический эффект от снижения среднего срока стажировки работника на 2 смены. • Доля работников, уволенных по собственному желанию в первый год работы, снизилась с 17,2 % до 8,4%. • Снижение количества молодых работников в возрасте до 35 лет, уволенных по собственному желанию, на 448 чел. (с 2140 до 1692 чел.). • Доля работников со стажем до одного года, допустивших технологические нарушения, с 2014 по 2020 год снизилась с 36,4% до 30,6%. • По результатам единого социологического мониторинга уровень удовлетворенности работников филиала вырос на 2 п.п. (с 64,2% до 66,1%), а показатель «престижность работы в компании» на 1,6 п.п. (с 65,6% до 67,2%); видят возможности карьерного роста 62,2% работников (+1,6 п.п.).

**Выражаем благодарность победителям и призерам
Всероссийского конкурса лучших практик наставничества
на производстве:**

- ПАО «Таганрогский металлургический завод»
- ПАО «Челябинский трубопрокатный завод»
- ГБПОУ Московской области «Щелковский колледж»
- ОАО «Российские железные дороги»
- ГУП «Московский метрополитен»
- АО «Ракетно-космический центр «Прогресс»
- АО «Производственное объединение
«Северное машиностроительное предприятие»
- ОАО «Завод им. В.А. Дегтярева»
- АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»
имени Ф.Э. Дзержинского»

Эти материалы появились благодаря вам!

Клинк О.Ф., Кукушкин С.Г., Факторович А.А.

Руководителям и HR-специалистам о наставничестве на рабочем месте.

АНО «Национальное агентство развития квалификаций»

Верстка и иллюстрация: Анастасия Мингазова

Подписано в печать 25.12.2020. Формат 60x90^{1/16}

Бумага мелованная. Печать цифровая.

Усл. печ. л. 3,88. Тираж 100 экз. Заказ 4728

ООО «Грин Принт»,

105318, г. Москва, Измайловское ш., д. 28
