

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО РАЗВИТИЮ НАСТАВНИЧЕСТВА
НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ В ЦЕЛЯХ ОРГАНИЗАЦИИ
ПРАКТИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ СТУДЕНТОВ**



ВВЕДЕНИЕ

▶ В последние годы наблюдается стремительный рост интереса к наставничеству: многие предприятия и образовательные учреждения, общественные организации и государство запускают различные инициативы в этой сфере.

Во Всероссийском конкурсе лучших практик развития наставничества, проведенном Национальным агентством развития квалификаций при поддержке Минтруда России, **приняли участие:**



Более **300** организаций стали участниками проекта Базового центра подготовки кадров «Квалификация НАСТАВНИК».

На многих предприятиях эффективная система наставничества уже создана и продолжает развиваться. С примерами лучших практик вы можете познакомиться здесь: bc-nark.ru/base.



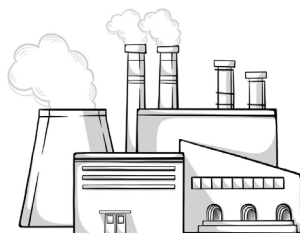
! В настоящее время в среднем профессиональном образовании внедряется методология (целевая модель) наставничества обучающихся¹. В основе модели лежит волонтерская деятельность. Методология не рассматривает вопросы организации наставничества студентов в период производственной практики, без решения которых невозможно выстроить эффективную практикоориентированную подготовку, организовать дуальное обучение.

¹ См. Распоряжение Минпросвещения России от 25 декабря 2019 года № Р-145

МОТИВАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ К ФОРМИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ В ЦЕЛЯХ ОРГАНИЗАЦИИ ПРАКТИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ СТУДЕНТОВ

Логика, подтверждаемая практическим опытом, свидетельствует о том, что пользу от развития системы наставничества получают и предприятия, и образовательные организации, и, конечно, студенты.

ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ:



- возможность подготовить для себя кадры точно «под заказ», обеспечив их максимальное соответствие всем своим требованиям
- возможность оценить уровень подготовленности, мотивации и добросовестности будущих специалистов непосредственно в производственных условиях

ДЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:



- качественная подготовка высококвалифицированных специалистов
- развитие партнерского взаимодействия с предприятиями
- обеспечение высокого процента трудоустройства выпускников

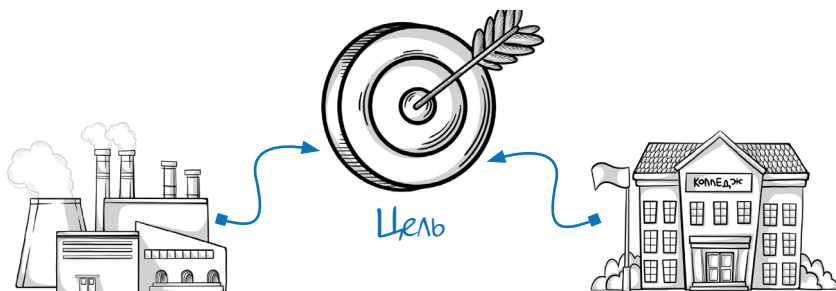
ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ:



- рост мотивации освоения профессии
- профессиональная и эмоциональная поддержка, необходимая для освоения профессии и адаптации в трудовом коллективе
- возможность трудоустройства на том же предприятии, где проходил практику

▶ Постановка целей – необходимое условие успешной реализации проекта по формированию и развитию системы наставничества, обеспечивающее концентрацию усилий на конкретных направлениях и экономию ресурсов.

! **Правильно организованная система наставничества – это эффективное взаимодействие двух заинтересованных сторон (работодателя и образовательной организации), основанное на взаимной выгоде, общности целей и равноправии участников**



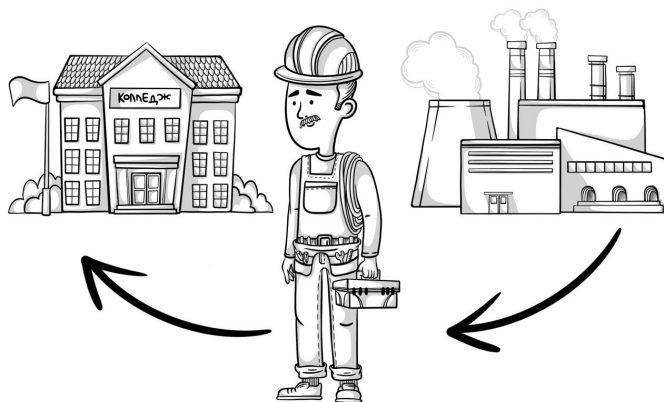
- подготовка квалифицированных кадров в соответствии с требованиями предприятия
- обеспечение эффективной практикоориентированной подготовки студентов
- приобщение студентов к корпоративной культуре, формирование мотивации трудоустройства на предприятие
- поддержка профессионального развития студентов, трудоустройства и карьерного роста выпускников
- экономия на поиске и подборе, переучивании и адаптации работников, следовательно, повышение качества и производительности труда
- оптимизация партнерского взаимодействия с работодателем

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ МОДЕЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА В ЦЕЛЯХ ОРГАНИЗАЦИИ ПРАКТИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ СТУДЕНТОВ

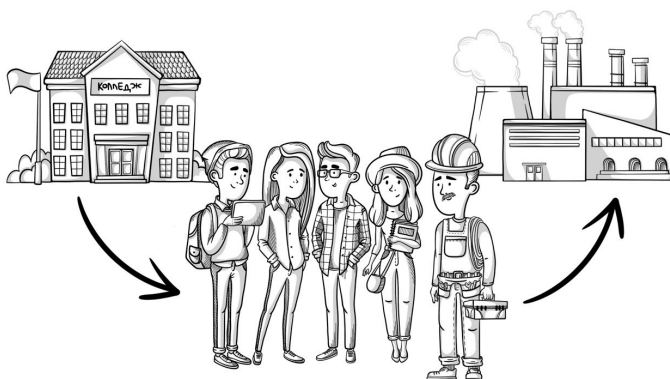
▶ Принципиально возможны два варианта организации наставничества для студентов-практикантов:

модель «Наставник-специалист»

модель «Наставник-преподаватель».



Традиционная модель «Наставник-специалист» предполагает, что наставником является работник предприятия – профессионал своего дела, готовый поделиться опытом, рационально организовать работу студента на практике, помочь ему в освоении профессии (специальности) и налаживании делового взаимодействия



Модель «Наставник-преподаватель» является относительно новой и представлена не так масштабно: она предполагает трудоустройство преподавателя (мастера производственного обучения) на предприятие на время практики студентов и выполнение им наставнических функций наряду с функциями работника.

Интерес предприятия к такой схеме обусловлен возможностью подготовки квалифицированных кадров, мотивированных к трудоустройству, и отсутствием необходимости отвлекать для этого постоянных работников. Колледж же решает задачи синхронизации теоретической и практической подготовки, соответствующей требованиям ФГОС работодателей. Кроме этого, преподаватели и мастера производственного обучения постоянно актуализируют опыт практической деятельности по профессии (специальности), которой они обучают.

В зависимости от модели, для эффективной работы системы наставничества надо решить те или иные проблемы:

Модель

Проблема

Решение

Наставник-специалист

Незнакомы с требованиями ФГОС и образовательной программы, не учитывают их в подготовке
Не умеют учить

Психолого-педагогическая подготовка

Наставник-преподаватель

Сложность совмещения основной работы с выполнением функций наставника без снижения результативности и связанное с этим нежелание работодателя «отвлекать» специалиста
Необходимо владеть спецификой производства в части профиля подготовки студентов

Обсуждение с работодателем возможности использования модели «наставник-преподаватель» или смешанной модели

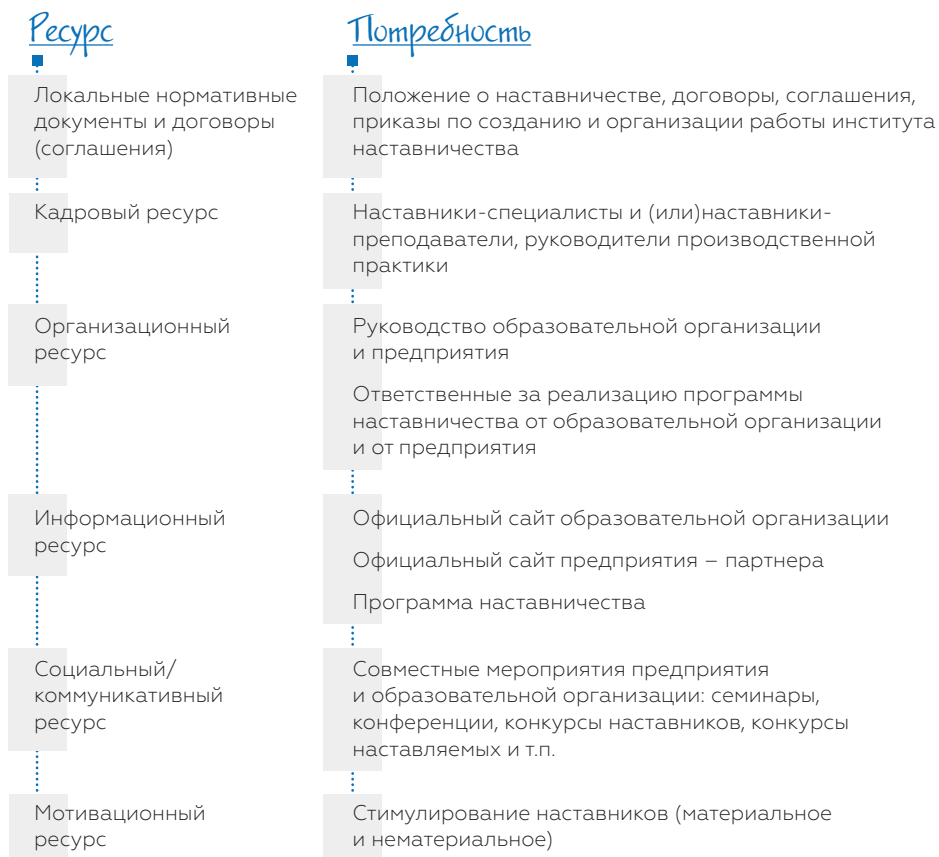
Стажировка на предприятии-партнере

Обе модели имеют свои плюсы и минусы и могут быть одинаково эффективны. Выбор той или иной зависит от образовательной организации и предприятия. Также возможно одновременное применение обеих моделей.



NB! Наставник-специалист и наставник-преподаватель являются работниками предприятия, выполняют одинаковые функции. Наставник-преподаватель не только учит студентов, но и работает, как любой другой сотрудник. То же касается наставника-специалиста. Снижается только норма выработки в период практики студентов.

РЕСУРСЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

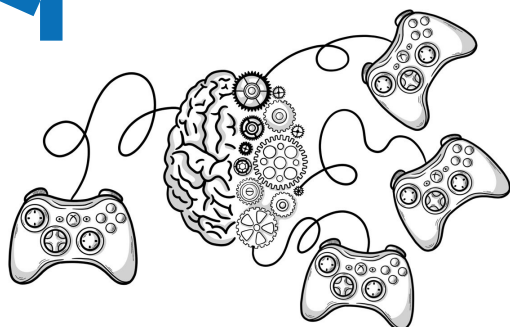


ИНСТИТУЦИАЛИЗАЦИЯ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ НАСТАВНИЧЕСТВА

Формирование и развитие системы наставничества на рабочем месте в целях организации практической подготовки студентов предполагает ряд действий:



Создание органа управления программой наставничества.



Системой наставничества можно управлять как персонально, одним должностным лицом, так и коллегиально - через совещательный орган

ФУНКЦИИ ОРГАНА УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММОЙ НАСТАВНИЧЕСТВА:

Формирование программы (плана мероприятий) по развитию наставничества, организация ее реализации

Модерация образовательной деятельности обучающихся

Организация подбора (отбора), подготовки (повышения квалификации) наставников, профессиональной и психологической поддержки их деятельности

Организация разработки учебно-методических и иных материалов, обеспечивающих деятельность наставников

Организация и анализ результатов мониторинга качества практической подготовки студентов на предприятии и эффективности деятельности наставников

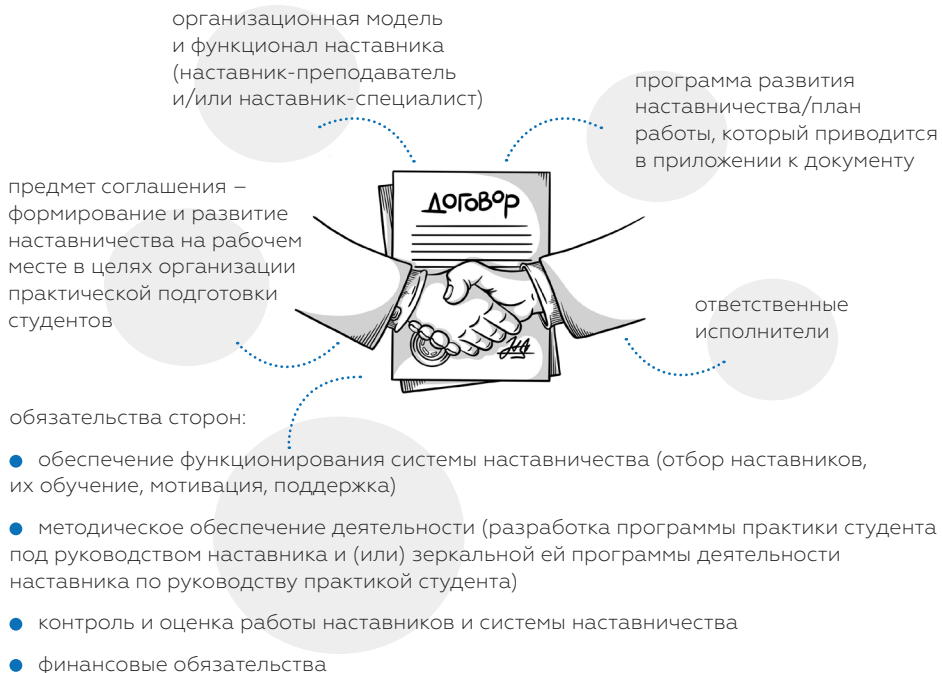
Организация аттестаций по производственной практике (практическому обучению)

Рассмотрение рекомендаций по трудоустройству студентов, проходящих или прошедших практику

2

Разработка и утверждение (подписание) документов по планированию совместной деятельности образовательной организации и предприятия в виде соглашения/договора и программы (плана) развития наставничества на рабочем месте в целях организации практической подготовки студентов.

В СОГЛАШЕНИИ/ДОГОВОРЕ ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ:



3

Разработка/актуализация и утверждение Положения о наставничестве, в котором описываются цели и задачи наставничества, организационная модель наставничества, функции наставников и требования к ним, система оплаты труда наставников.

4

Издание организационно-распорядительных документов, приказов ПОО и предприятия-партнера о назначении наставников.



Создание информационного ресурса.

Страница или раздел на сайте - отличный инструмент для рассказа о развитии наставничества, создания базы наставников и размещения их профайлов, материалов о предприятиях (на сайте образовательной организации) и образовательных организациях (на сайте предприятия).

ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ ПОДБОРА (ОТБОРА) НАСТАВНИКОВ

Основные критерии отбора (подбора) наставников:



✓ К наставникам обязательно предъявляются формальные требования к профилю, результативности, а иногда и к стажу 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.

✓ Ряд организаций предъявляют требования к soft skills («мягким навыкам»), в том числе к «корпоративным компетенциям» кандидатов в наставники.

Требования к наставникам и содержание их подготовки отличаются в зависимости от выбранной организационной модели.

При использовании модели **«Наставник-специалист»** при подготовке наставников следует уделить внимание освоению (или совершенствованию) ими психолого-педагогических компетенций:



Программа подготовки наставников-специалистов должна содержать разделы по ознакомлению с ФГОС СПО, с программами учебных и производственных практик.

Психолого-педагогическую подготовку наставников, специалистов от предприятия может организовать колледж-партнер.

В случае выбора модели **«Наставник-преподаватель»** внимание при подготовке стоит уделить **стажировке**, направленной на **совершенствование профессиональных компетенций по профилю подготовки студентов**.

Стажировка организуется руководством предприятия-партнера для преподавателей, готовых выполнять функции наставника.

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАСТАВНИКА

Рабочая программа производственной практики - базовый учебно-методический инструмент, определяющий задачи, объем и содержание деятельности студента на практике, требования к организации и условиям ее осуществления. Такая программа может быть самостоятельным документом или входить в состав программы профессионального модуля.

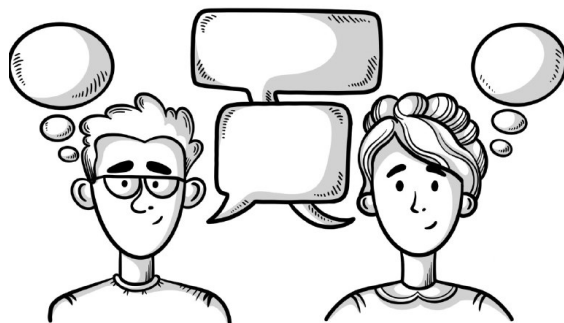
Участие предприятия-партнера в разработке (актуализации) программы производственной практики всегда работает на повышение ее качества, поскольку позволяет осуществить «привязку» требований ФГОС к реальному производственному или бизнес-процессу, функционалу, выполняемому работником, умениям и знаниям, необходимым для этого.



В идеале программа производственной практики должна не только перечислять виды работ студента и определять их трудоемкость, но и раскрывать, кто и как организует его деятельность: что делает наставник и иные специалисты, привлекаемые к работе с практикантом, к кому и по каким вопросам он может обращаться.

Поскольку это не всегда так, да и предприятия имеют свои традиции планирования, они могут разрабатывать программу (план) наставничества для студентов, проходящих практику, или иной аналогичный документ.

При этом важно понимать, что функционал наставничества может выполняться не одним человеком, а распределяться между несколькими работниками. Например, с положениями коллективного договора, молодежной политикой может познакомиться представитель профсоюзной организации (при наличии) или HR-специалист; со спецификой работы участка, подразделения, смежных подразделений - руководитель подразделения или непосредственный руководитель; для введения в корпоративную культуру, знакомства с предприятием могут быть организованы групповые занятия (тренинг, экскурсия).



НАСТАВНИКИ СТУДЕНТОВ-ПРАКТИКАНТОВ, КАК ПРАВИЛО, ВЫПОЛНЯЮТ СЛЕДУЮЩИЕ ФУНКЦИИ:

- 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);
- знакомство с предприятием, корпоративной культурой, условиями работы, в том числе режимом труда и отдыха, требованиями охраны труда и правилами поведения в организации и подразделении, системой оплаты труда, возможностями обучения и карьерного роста;
- 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.

СТИМУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАСТАВНИКОВ

Для того, чтобы система наставничества была наиболее эффективна, необходимо согласовать систему премирования, мотивирования. Мотивация наставников может состоять из двух компонентов или их комбинации:

Материальное стимулирование



(распределение стимулирующей части заработной платы и внебюджетные средства)

Нематериальное стимулирование



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

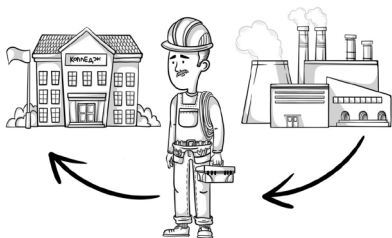
Выдача лучшим наставникам льготных кредитов, расширенный социальный пакет, в том числе добровольное медицинское страхование, предоставление дополнительных дней к отпуску и т.п.

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

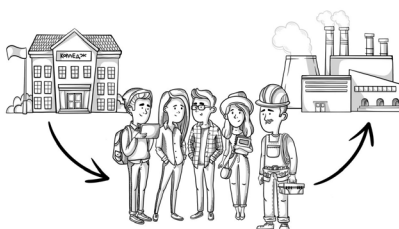


При этом финансовая модель материального стимулирования отличается в зависимости от выбранной организационной модели:



в случае реализации модели «Наставник-специалист»

предприятие устанавливает стимулирующие выплаты сотрудникам, выполняющим функционал наставника



в случае реализации модели «Наставник-преподаватель»

предприятие устанавливает для трудоустроенного наставника сниженную норму выработки и выплачивает за ее выполнение заработную плату. Оплата педагогической деятельности и надбавки за наставничество осуществляется образовательной организацией

Профессиональное развитие

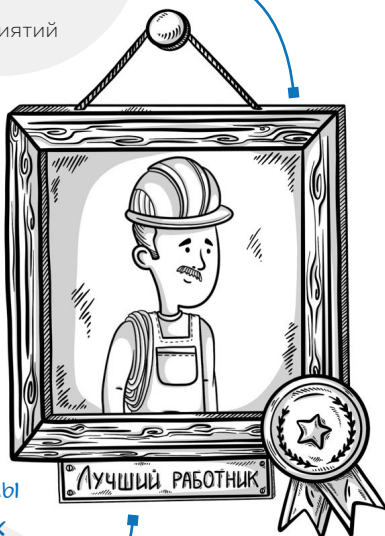
- предоставление возможности испытать себя в качестве руководителя
- предоставление возможности для самореализации
- организация и проведение тренингов и курсов повышения квалификации для наставников
- проведение слетов наставников, иных мероприятий

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

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 почета») и других средствах информации
- проведение неформальных бесед с руководством компании



ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

Четко выстроенная система оценки эффективности 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**.

Текущая оценка – сигнал для коррекции деятельности, поддержки работы наставника.

Итоговая оценка может проводиться непосредственно по окончании практики (первичная оценка) и через установленный промежуток времени (отложенная оценка).

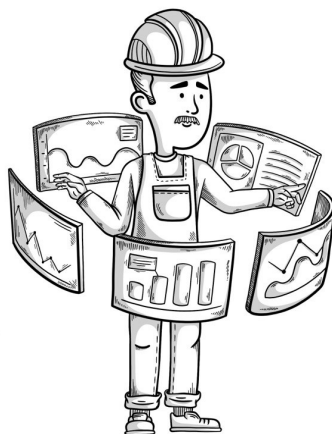
Результаты итоговой оценки – основа для определения стимулирующих выплат, планирования дальнейшего использования и развития потенциала наставника и системы наставничества.



! **Определение критериев оценки деятельности наставника** – поиск ответа на вопрос: «По каким характеристикам можно судить о достижении цели, решении задач, стоящих перед ним?». 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 практиканта.

Однако там, где речь идет о людях, не менее значимыми могут оказаться и субъективные критерии, например, удовлетворенность практикой под руководством наставника, уровень и содержание трудовой мотивации, лояльность компании, степень вовлеченности в ее деятельность практиканта.



В соответствии с поставленными целями системы наставничества на практике, можно предложить следующие ключевые показатели эффективности:

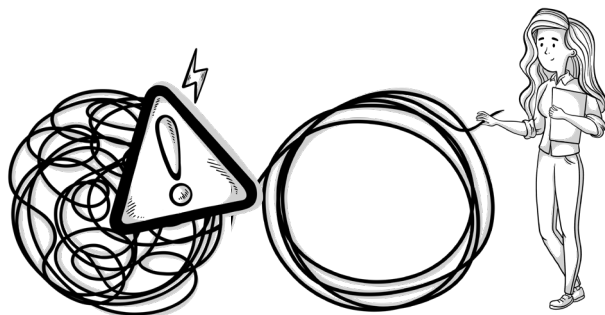
- достижение результатов освоения учебной практики (промежуточная аттестация)
- сравнительный анализ успеваемости и трудоустройства обучающихся, наставляемых до внедрения технологии наставничества в образовательном учреждении, и тех же показателей после внедрения института наставничества
- доля трудоустроенных студентов от общего числа практикантов на предприятии-партнере
- сравнительный анализ уровня лояльности к компании среди студентов образовательной организации

УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

Первые месяцы внедрения системы наставничества требуют особого внимания, так как возможно «затухание» проекта и исключительно «формальное» выполнение своих функций наставниками.

Во избежание этого, необходимо обеспечить сопровождение проекта (внутреннее информирование), транслирование результатов работы системы наставничества.

Системный подход к организации внутреннего информирования предполагает построение циклично повторяющихся мероприятий и акций по PR-поддержке наставничества, использование технических средств, средств массовой информации, обратную связь по результатам работы наставников и оценку эффективности проводимых мероприятий.



СРЕДСТВА ВНУТРЕННЕГО И ВНЕШНЕГО ИНФОРМИРОВАНИЯ:



- Информационные страницы на сайтах образовательной организации и предприятия, содержащие материалы о проводимых мероприятиях, результатах работы наставников и наставляемых, фотографии лучших наставников.
- Рубрика «Наставник» в корпоративной газете (как работает система наставничества, достижения, обмен опытом; как стать наставником; мнения студентов, прошедших обучение у наставников и т.д.)
- Ежемесячные и ежегодные кампании «Наставник месяца/года» и «Стажер (студент/наставляемый) месяца/года» с определением победителей, размещением их фото на «Доске Почета» и оповещением о сумме вознаграждения за победу в соревнованиях наставников и наставляемых.
- Визуализация наставничества: разработка знаков отличия наставника, почетных наград за лучшие показатели и победу в соревнованиях.
- Проведение ежегодного опроса мнений сотрудников о работающей системе наставничества и сбора предложений по ее улучшению; оповещение работников о результатах опроса.
- Проведение пресс-конференций с руководителями подразделений и наставниками для местных и областных радиостанций, телеканалов, и печатных изданий.
- Организация выступлений наставников и руководителей перед студентами.

ЭТИ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ВАС ПОДГОТОВИЛИ РУКОВОДИТЕЛИ, СПЕЦИАЛИСТЫ И ЭКСПЕРТЫ НАЦИОНАЛЬНОГО АГЕНТСТВА РАЗВИТИЯ КВАЛИФИКАЦИЙ:

Алла Аркадьевна Факторович, заместитель генерального директора Национального агентства развития квалификаций, доктор педагогических наук

Ольга Фридриховна Клинк, руководитель Базового центра подготовки кадров Национального агентства развития квалификаций, кандидат педагогических наук

Сергей Геннадьевич Кукушкин, заместитель генерального директора по управлению персоналом АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М. Ф. Решетнёва»

Егор Николаевич Кулебякин, ведущий специалист Базового центра подготовки кадров Национального агентства развития квалификаций

КОНТАКТЫ:



+7(495) 966-16-86




<https://nark.ru/>




bc@nark.ru



<https://bc-nark.ru/>

Иллюстратор брошюры:
Хаяси Екатерина Сергеевна
 khayasi_katya@mail.ru

Верстка брошюры:
Манилова Юлия Андреевна
 juliadrew@list.ru

