

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ КУЗБАССА
Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение
Кемеровский горнотехнический техникум

«ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА
НА ПРОИЗВОДСТВЕ»

Номинация «Лучшая практика наставничества в форме «работодатель- студент»»

Автор: Суфиярова Татьяна Сергеевна,
руководитель учебно-методического отдела,
куратор наставничества ГБПОУ КГТТ

Кемерово
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ.....	4
2 СРЕДСТВА И СПОСОБЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРАКТИКИ.....	5
3 РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА.....	5
4 ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА.....	6
5 КРИТЕРИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОЕКТА.....	8
6 ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА.....	8

ВВЕДЕНИЕ

Проект «Формирование системы наставничества на производстве» был организован для реализации целевой модели наставничества в ГБПОУ Кемеровском горнотехническом техникуме. Целью внедрения целевой модели наставничества на региональном уровне является максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимое для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности, а также создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации всех обучающихся с раннего возраста на разных уровнях образования, проживающих на территории Кемеровской области. Реализация программы наставничества в техникуме допускает несколько его форм, одна из которых «работодатель — студент». Проектная идея практики – реализация современной модели подготовки кадров нового качества и создание экономически устойчивых условий для закрепления на предприятиях-партнерах выпускников ГБПОУ Кемеровского горнотехнического техникума

Многие предприятия, использующие современные производственные технологии и высокотехнологичное оборудование, испытывают проблемы не только с наличием высококвалифицированных, быстро адаптирующихся к меняющимся условиям кадров (квалифицированных рабочих, служащих, специалистов среднего звена), но и с подготовкой таких кадров на рабочем месте с участием наставников, поскольку не располагают условиями для подготовки наставников или не имеют такого опыта.

С целью снижения остроты названных проблем в ГБПОУ Кемеровском горнотехническом техникуме с 2022 года и по настоящее время реализуется проект «Формирование системы наставничества на производстве» с предприятиями-партнерами техникума. Роль техникума в проекте - методическое сопровождение подготовки наставников на производстве. Проект по формированию системы наставничества на производстве разработан и внедрен по запросу социальных партнеров техникума.

Внедрение системы наставничества на производстве, особенно в условиях развития практико-ориентированного (в том числе, дуального) профессионального образования при подготовке квалифицированных рабочих, служащих и специалистов среднего звена, является действенным инструментом профессионального становления молодых кадров, формирования и непрерывного развития у них профессиональных компетенций и социально важных качеств, способствует их социально-профессиональной адаптации.

Наставники разных уровней (рабочие, мастера, инженерно-технические работники и т.д.) участвуя в таких этапах реализации образовательных программ, как разработка содержания, особенно в части практического обучения, фондов оценочных средств, промежуточная и государственной итоговая аттестация, транслируют требования работодателей и рынка труда образовательным организациям.

В связи с тем, что существовавший в советское время институт наставничества практически утрачен, а новый находится в стадии формирования и становления, отсутствует системность в организации и реализации наставничества. Отсутствуют массовые программы подготовки наставников. Существуют проблемы координации деятельности наставников, как правило, опытных высококвалифицированных работников, прекрасно выполняющих технологические операции, но не имеющих подготовки в области педагогики и психологии, не всегда представляющих требования образовательных программ СПО при работе с обучающимися профессиональных образовательных организаций, проходящих практическое обучение на предприятии.

Формирование системы наставничества обусловлено региональной политикой Кемеровской области в соответствии с документами:

1 ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ

Цель: формирование системы наставничества на производстве в условиях практико-ориентированного обучения, в том числе, дуального профессионального обучения в техникуме

Задачи:

- создание организационно - педагогических условий внедрения и развития системы наставничества на производстве;
- разработка алгоритмов и механизмов внедрения наставничества на предприятиях, моделей взаимодействия профессиональных образовательных организаций и организаций работодателей при формировании системы наставничества на производстве;
- создание организационно-методического обеспечения по формированию и реализации системы наставничества на производстве, в том числе, программ по формированию педагогических компетенций наставников;
- разработка и внедрение базы «Наставник», позволяющую осуществлять поиск по критериям наставника для практикантов; хранить данные о всех наставниках предприятия; формировать рейтинг наставников по отзывам студентов; определять психотип наставника по результатам тестирования;

- разработка и внедрение системы мониторинга и регулярной оценки профессиональной деятельности наставников;
- создание базовой кафедры на предприятии партнере (в техникуме).

2 СРЕДСТВА И СПОСОБЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРАКТИКИ

Средства и способы реализации проекта разработаны в соответствии с проектной идеей о достижении повышения качества подготовки квалифицированных кадров, снижения сроков адаптации на рабочем месте на предприятиях- партнерах в соответствии с запросами этих предприятий за счет формирования и внедрения на них системы наставничества.

Механизм реализации проекта – это комплексная система мероприятий, направленная на решение поставленных задач проекта:

- анализ существующих практик наставничества на предприятиях;
- разработка и внедрение регламентов наставничества;
- составление перечня профессиональных компетенций на основе анализа требований к компетенциям и личностным качествам наставников;
- разработка и внедрение методики выявления профессионально-важных качеств и умений потенциальных наставников;
- отбор потенциальных претендентов на роль наставников по результатам входящей диагностики личностных качеств и профессиональных компетенций сотрудников;
- разработка и внедрение мотивационных систем для наставников разных категорий;
- проектирование программ обучения навыкам и технологиям наставничества, повышения квалификации наставников;
- разработка и внедрение управленческих регламентов и документооборота по наставничеству (бланки, оценочные листы, тесты, документы, должностные инструкции, положения, формы отчетности, схемы взаимодействия);
- создание информационно-методического обеспечения системы оценивания, контроля, мотивации наставников.

3 РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА

1. *Материально-технические ресурсы:* со стороны техникума: компьютерный класс, учебные тренажеры, специализированное программное обеспечение, учебные лаборатории; со стороны предприятий-партнеров: оборудование учебных центров, производственно-технологическое оборудование в цехах, на производственных площадках, сырье и материалы;

2. *Кадровые ресурсы:*

- сотрудники предприятий: руководители предприятий, представители кадровых служб, специалисты мастера, квалифицированные рабочие;

- сотрудники техникума: руководители, руководители структурных подразделений, в том числе ответственные за практическое обучение, методисты, преподаватели профессиональных модулей, специальных дисциплин;

3. *Финансовые ресурсы*: собственные средства участников проекта: предприятий, техникума

Типовая дорожная карта внедрения проекта представлена в Приложении 1.

Условием устойчивости практики является гармонизация интересов, целей и действий субъектов деятельности по формированию наставничества на производстве: квалифицированных сотрудников предприятий и техникума, вновь принятых работников, студентов профессиональных образовательных организаций, проходящих обучение на рабочем месте.

Предприятия располагают необходимыми для подготовки кадров материально-техническими ресурсами и квалифицированными сотрудниками, владеющими современными производственными технологиями, но испытывающими затруднения по передаче своего опыта и умений молодым работникам. Профессиональные образовательные организации имеют кадровые и информационно-методические ресурсы, позволяющие осуществлять методическое сопровождение проекта, психолого-педагогическую подготовку наставников.

Совместное использование материально-технических, финансово-экономических, нормативно-правовых, организационно-управленческих, кадровых, научно-методических, информационных и иных ресурсов техникума и социальных партнеров обеспечит качество подготовки кадров на производстве.

Перспективой развития проекта может стать создание на базе техникума стажировочной площадки по обучению наставников.

4 ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

1. Подготовительный этап

- Согласование вопросов взаимодействия техникума и предприятия по организации института наставников – преподавателей. Проведение круглого стола.

- Разработка положения о наставничестве совместно с партнерами.

- Отбор кандидатур. Анкетирование.

➤ Повышение квалификации наставников. Стажировка и обучение на предприятии – партнере.

➤ Разработка и согласование учебно–методической документации по организации обучения: рабочие программы, оценочные средства для проведения промежуточной и итоговой аттестации.

➤ Проведение совместных семинаров и организационных мероприятий «техникум – предприятие».

➤ Информационное обеспечение реализации практики. Размещение на сайте техникума материалов о практике.

➤ Заключение договоров преподавателей – наставников (наставник-модератор) с предприятием.

➤ Определение графика работы наставника – модератора.

2. Основной этап

➤ Проведение совместно с партнерами интервью, тестирования студентов. Отбор студентов на дуальное обучение. Закрепление наставников за студентами.

➤ Модерация образовательной деятельности обучающихся. Корректирующие действия.

➤ Мониторинг успеваемости студентов, обучающихся по дуальной модели.

➤ Мониторинг удовлетворённости обучающихся результатами обучения на предприятии.

➤ Подготовка обучающихся к профессиональным конкурсам.

➤ Участие в мероприятиях по развитию корпоративной культуры предприятия.

➤ Участие в мероприятиях по тиражированию практики

➤ Подготовка и проведение промежуточной и итоговой аттестации обучающихся.

➤ Содействие трудоустройству выпускников.

3. Создание базовой кафедры на предприятии – партнере

➤ Анализ ресурсов для создания базовой кафедры.

➤ Разработка регламентирующих документов базовой кафедры.

➤ Разработка учебной программы базовой кафедры.

➤ Проведение лицензирования площадки для создания базовой кафедры.

➤ Переподготовка сотрудников предприятия для привлечения к преподавательской деятельности.

➤ Стажировка преподавателей техникума на предприятии и наоборот.

- Оснащение учебной лаборатории техникума при содействии предприятия.
- Мониторинг эффективности работы кафедры.

5 КРИТЕРИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОЕКТА

1. Соответствие образовательного контента требованиям работодателя-партнера;
2. Количество студентов – участников проекта;
3. Количество трудоустроенных студентов на предприятия-партнеры;
4. Количество успешных студентов, победивших/ставших призерами на конкурсах профессионального мастерства.

Основным итоговым показателем эффективности системы наставничества на производстве является процент практикантов, достигших по окончании обучения приемлемого уровня адаптации 75-100 %.

При достижении показателя менее 75 % Советом по наставничеству проводится анализ причин снижения показателей эффективности наставничества и планируются мероприятия по их устранению и улучшению системы наставничества на предприятии.

В соответствии с проектной идеей и поставленными задачами для оценки результативности проекта были разработаны критерии:

- количество подготовленных наставников на предприятиях;
- сокращение сроков адаптации новых работников на рабочем месте;
- процент снижения текучести кадров на предприятиях;
- процент наставников, повысивших свой профессиональный уровень;
- процент образовательных программ техникума, актуализированных с учетом реальных требований производства и имеющих практико-ориентированную направленность с участием наставников в образовательном процессе.

6 ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

Главным результатом реализации проекта является внедрение системы наставничества на предприятии. При выполнении поставленных задач будет достигнут ряд сопутствующих результатов для участников проекта

Для предприятия	Для техникума
1. Возможность выбора лучших претендентов на вакантную должность из числа выпускников ПОО	1. Разработка ОПОП профес- сий/специальностей с учетом требо- ваний работодателей (корпоратив-

	ных профстандартов)
2. Возможность адресной подготовки специалиста для конкретного рабочего места	2. Повышение качества практического обучения и подготовки специалиста в целом
3. Восполняемость дефицита квалифицированных рабочих кадров	3. Вовлечение в образовательный процесс специалистов предприятий
4. Сокращение сроков обучения вновь пришедших специалистов	4. Снижение затрат на приобретение оборудования
5. Сокращение сроков адаптации вновь пришедших специалистов на рабочем месте, снижение текучести кадров	5. Содействие трудоустройству выпускников
6. Возможность получения предприятием методической поддержки по вопросам дополнительного профессионального образования персонала со стороны ПОО	6. Возможность прохождения стажировок на предприятии преподавателями и мастерами производственного обучения

В рамках проекта разработаны документы:

1. Дорожная карта реализации проекта «Формирование системы наставничества на производстве» (Приложение 1)
2. Положение о Совете по наставничеству (Приложение 2)
3. Положение о наставничестве (Приложение 3)
4. Критерии выбора наставников (Приложение 4)
5. Портрет наставника (Приложение 5)
6. Анкета оценки эффективности работы наставника (Приложение 6)

ДОРОЖНАЯ КАРТА ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТА

	Этап проекта	Задачи этапа	Разработанные документы	Примерные сроки выполнения	Ответственные
I этап-подготовительный					
1	Анализ существующих ресурсов для формирования системы наставничества	Выявление наличия кадровых, материально-технических, финансовых и других ресурсов для реализации проекта	Аналитическая справка, отображающая существующие дефициты и план по их восполнению	2 месяца, ежегодный аудит и актуализация	Кадровые службы предприятий,
2	Изучение и анализ существующих практик наставничества на предприятиях	Учет и использование опыта других предприятий по формированию наставничества	Матрица «полезных идей» для планирования проекта	2 месяца (процессы 1 и 2 пункта могут выполняться параллельно), ежегодная актуализация	Методическая служба а
II этап-внедрение и реализация проекта					
3	Проектирование алгоритмов наставничества	Разработка методики проектирования деятельности наставников; Описание алгоритма действий наставника по элементам процесса (адаптация, стажировка, обучение) Разработка моделей ключевых компетенций наставника; Разработка инструкций и методических материалов по осуществлению деятельности наставников разных должностных категорий	Методические рекомендации по организации деятельности наставников; Алгоритмы отбора наставников; Инструкции для наставников (алгоритмы деятельности в разных ситуациях);	3 месяца разработка, ежегодная актуализация	Методическая служба а Кадровые службы предприятий Службы обучения персонала предприятий

4	Разработка регламентов системы управления наставничеством	Разработка локальных актов, должностных инструкций, издание приказов, составление карт процессов и другой документации, регламентирующей наставничество на производстве	Положение о наставничестве; Должностные инструкции наставников; Схемы взаимодействия служб и сотрудников, обеспечивающих процесс наставничества; Регламенты оценки деятельности наставников	3 месяца разработка; ежегодная актуализация	Совет по наставничеству, руководители предприятий
5	Разработка мотивационной системы поддержки наставничества	Разработка механизмов морального и материального стимулирования наставников	Положение о стимулировании наставников; Внесение изменений в коллективный договор; Внесение изменений в Положение о назначении стимулирующих и компенсационных выплат	1 месяц; актуализация по мере необходимости	Руководители предприятий, Совет по наставничеству
6	Разработка и внедрение системы подготовки наставников	Выявление потребности наставников в обучении; Разработка учебно-методических комплексов для наставников; Разработка и реализация программ семинаров для наставников; Разработка и реализация программ дополнительного Профессионального образования для наставников	УМК для наставников; Программы семинаров; Программы дополнительного Профессионального образования (изучение педагогики, андрагогики, психологии)	1-3 месяца от начала реализации проекта, далее - с периодичностью 0,5 года-1 год	Методическая служба техникума,
7	Разработка информационной системы «Наставник»	Разработка информационной системы в виде базы данных	Документы о назначении наставника; осуществление поиска по критериям наставника для стажеров; хранение	С начала реализации проекта, ежегодная актуализация	Службы обучения персонала предприятий

			данных о всех наставниках предприятия; формирование рейтинга наставников по отзывам стажеров; формирование печатных отчетов; определение психотипа наставника по результатам тестирования.		
8	Начало деятельности наставников на рабочем месте	Отбор претендентов на роль наставников по результатам входящей диагностики личностных качеств и профессиональных компетенций сотрудников их назначение	Приказ о назначении наставников	3 месяца от начала реализации проекта	Руководители предприятий
III этап-анализ, оценка эффективности проекта					
9	Анализ реализации и мониторинг эффективности проекта	Апробация информационно-методического обеспечения системы оценивания, контроля, мотивации наставников, выявление компонентов проекта, требующих изменения, доработки; Разработка критериев эффективности реализации проекта; Оценка эффективности проекта в соответствии с критериями	Аналитический отчет, содержащий статистические данные, выводы и предложения по развитию проекта; Издание актуализированных Документов по проекту	На протяжении реализации проекта, периодичность 1 раз в год	Совет по наставничеству Кадровые службы предприятий Руководители предприятий
10	Распространение опыта реализации проекта	Публикация статей по реализации проекта, подготовка выступлений по тематике проекта	Опубликованные статьи, тезисы выступлений	Через 1 год с начала проекта, далее - на протяжении реализации проекта	Методическая служба техникума

ПОЛОЖЕНИЕ О СОВЕТЕ ПО НАСТАВНИЧЕСТВУ

1 Общие положения

1.1. Совет по наставничеству ГБПОУ Кемеровского горнотехнического техникума создается с целью координации работы наставников, повышения их роли и престижа, широкого участия наставников в решении производственных и социальных задач.

1.2. В состав совета по наставничеству входят:

- представители ГБПОУ Кемеровского горнотехнического техникума ;
- представители служб управления персоналом промышленных партнеров;
- представители наставников на предприятиях;
- представитель профсоюза.

1.3. На первом заседании Совета избираются открытым голосованием простым большинством голосов председатель, его заместитель и распределяются обязанности между членами Совета.

1.4. Оперативное руководство советом наставников осуществляют председатель и его заместитель.

1.5. Свою работу совет по наставничеству должен строить в соответствии с годовым планом, утверждаемым на общем собрании (конференции) промышленных партнеров техникума.

2 Задачи совета по наставничеству

2.1. Координация работы и консультирование представителей предприятий – промышленных партнеров, ГБПОУ КГТТ по вопросам наставничества на предприятиях.

2.2. Методическая и практическая помощь наставникам в планировании их работы, обучении и воспитании сотрудников и студентов, в отношении которых проводится наставническая работа (встречи, вечера, посвящение в молодые специалисты и пр.).

2.3. Изучение, обобщение и распространение передового опыта работы наставников.

2.4. Предоставление отчетов о проделанной работе.

2.5. Участие в подборе и создании резерва наставников, способных качественно обучать и воспитывать будущих специалистов.

2.6. Организация совместно с администрацией предприятий, базовым учебным заведением и профсоюзной организацией, курсов обучения наставников.

2.7. Контроль за соблюдением трудового законодательства в отношении молодых сотрудников и наставников.

2.8. Совет планирует работу на квартал и не реже одного раза в 6 месяцев отчитывается о своей деятельности на общем собрании.

3 Права Совета по наставничеству

Совет по наставничеству имеет право:

3.1. ходатайствовать перед администрацией предприятия о поощрении лучших наставников за достигнутые успехи в обучении и воспитании молодых специалистов.

3.2. Вносить предложения о присвоении звания «Лучший наставник».

3.3. Освещать опыт работы лучших наставников в средствах массовой информации.

3.4. Рассматривать кандидатуры в члены совета на своих заседаниях.

3.5. Участвовать в работе комиссий Предприятия, производства, цеха, деятельность которых в той или иной степени затрагивает интересы и проблемы будущих специалистов.

3.6. Проводить анкетирование и социологические опросы среди наставляемых.

3.7. Выполнять поручения и решения Совета в интересах трудового коллектива в рабочее время.

4 Обязанности Совета по наставничеству

4.1. Добросовестно выполнять общественные поручения Совета в рамках настоящего Положения.

4.2. Вести надлежащую документацию, по запросам готовить необходимые аналитические данные, информационные материалы (в т.ч. фотоархив).

4.3. Представлять годовой отчет о своей деятельности Председателю Совета

4.4. Соблюдать требования законодательства Российской Федерации, касающиеся сферы деятельности Совета, а также нормы, предусмотренные настоящим Положением и иными нормативными документами по Предприятиям.

5 Ответственность

5.1. Совет по наставничеству несет ответственность перед руководством техникума и общим собранием (конференцией) наставников за выполнение требований настоящего Положения.

ПОЛОЖЕНИЕ О НАСТАВНИЧЕСТВЕ

В настоящем Положении используются следующие основные понятия:

наставничество – это процесс поддержки обучения и развития, а также, опосредованно, повышения профессионализма отдельного студента, проходящего на предприятии практическое обучение, сотрудника, команды или бизнеса. Наставничество является особым типом отношений, в которых особо важную роль играют объективность, доверие, честность, надёжность и конфиденциальность;

наставник – сотрудник предприятия, который осуществляет профессиональное сопровождение, обучение, консультирование студентов, проходящих на предприятии практическое обучение персонала предприятия;

обучаемый – сотрудник предприятия (стажер, практикант), выполняющий профессиональные функции под наблюдением наставника с регулярным получением конструктивной обратной связи;

система наставничества - это комплекс специальных условий, форм и методов наставнической работы, предусматривающих адаптацию и профессиональную подготовку персонала на предприятии, с целью совершенствование профессиональной квалификации и мастерства сотрудников предприятия, конечным итогом которого является повышение качества деятельности предприятия;

дуальное обучение- вид профессионального образования, при котором практическая часть подготовки проходит на рабочем месте, а теоретическая часть – на базе образовательной организации. Система дуального образования предполагает совместное финансирование программ подготовки кадров под конкретное рабочее место коммерческими предприятиями и региональными органами власти. Правовой основой системы наставничества являются настоящее Положение, иные локальные нормативные акты, регламентирующие вопросы профессионального образования, в том числе, с элементами дуального обучения, профессионального обучения.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение о наставничестве (далее — Положение) предназначено для целей внутреннего использования сотрудниками предприятия, принимающими участие в реализации системы наставничества и сотрудниками техникума, реализующими основные профессиональные образовательные программы СПО с применением элементов дуального обучения.

1.2. Область применения Положения:

- определяет основные понятия, используемые для осуществления наставничества в компании;
- определяет цели наставничества;
- устанавливает требования к организации наставничества;
- определяет профессионально-квалификационные требования, предъявляемые к наставнику;
- устанавливает порядок назначения и смены наставника;
- определяет формы работы наставника с сотрудником;

- устанавливает порядок отчетности и контроля в системе наставничества;
- определяет права и обязанности всех участников системы наставничества.

2. ЗАДАЧИ И СИСТЕМА НАСТАВНИЧЕСТВА

2.1. Задачами наставничества являются:

- повышение качества подготовки и квалификации сотрудников;
- развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе;
- упорядочение процесса развития профессиональных и общих компетенций;
- развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на работника трудовые функции;
- экономия времени непосредственных руководителей;
- возможность быстрого достижения оптимальных рабочих показателей, необходимых компании;
- предоставление наставникам возможности карьерного роста;
- снижение текучести кадров;
- минимизация периода адаптации к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в компании;

2.2. Организационные основы наставничества:

2.2.1. Координацию деятельности наставников осуществляет Совет по наставничеству, а на конкретном предприятии служба по управлению персоналом.

2.2.2. Наставничество устанавливается над следующими категориями сотрудников:

- новоприбывшие сотрудники (на период адаптации на предприятии и достижения устойчивых показателей)
- сотрудники, вышедшие на работу из длительного отпуска (академический, отпуск по уходу за ребенком и пр.)
- сотрудники, переходящие на другую должность по согласованию с руководством предприятия стажеры и практиканты других организаций и учреждений, в том числе, профессиональных образовательных организаций и высших учебных заведений.

2.2.3. Наставник может иметь одновременно не более 3 обучаемых.

2.2.4. Наставник в своей деятельности руководствуется:

- законодательными актами Российской Федерации;
- локальными нормативными актами предприятия;
- настоящим Положением;

3. НАЗНАЧЕНИЕ (ЗАМЕНА) НАСТАВНИКА

3.1. Наставники выбираются из числа высококвалифицированных специалистов, имеющих стабильно высокие показатели.

3.2. Наставник назначается на основании письменного представления руководителя подразделения в службу по управлению персоналом.

3.3. Наставник утверждается приказом директора предприятия.

3.4. Замена наставника производится в случаях:

расторжения трудового договора с наставником;
психологической несовместимости наставника и обучаемого;

длительной болезни или командировки по служебным обстоятельствам

4. ЗНАНИЯ, УМЕНИЯ, КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ НАСТАВНИКА

4.1. Наставник должен знать:

- локальные нормативные акты компании;
- технологию производства и контроля качества;
- корпоративную культуру Компании;
- приемы ведения беседы;
- основы педагогики и психологии;
- профессиональную специфику должностей и специальностей;
- основы трудового законодательства Российской Федерации
- основные правила по ТБ и ОТ;
- основные правила пожарной безопасности;
- основные правила безопасного использования оборудования

4.2. Ключевые компетенции наставников:

- корпоративность;
- способность обучать;
- умение мотивировать других;
- ответственность;
- авторитетность;

4.3. Обязанности наставника:

4.3.1. Осуществить знакомство обучаемого с:

- историей, политикой в области управления персоналом и организационной структурой компании;
- коллективом подразделения и его традициями;
- расположением офисных помещений.

4.3.2. Разрабатывать совместно с непосредственным руководителем сотрудника план вхождения в должность или с руководителем практики студента содержание задания на практику:

- всесторонне изучать деловые и нравственные качества сотрудника (стажера, практиканта), его отношение к работе, коллективу;
- оказывать сотруднику (стажеру, практиканту) индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими
- приемами, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки;
- личным примером развивать положительные качества сотрудника (стажера, практиканта), привлекать к участию в общественной
- жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора;
- нести материальную ответственность за действия стажера в период прохождения им испытательного срока, до момента назначения его на определенную должность

4.3.3. Проводить профессиональное обучение сотрудника или студента, проходящего практическое обучение.

4.3.4. Научить:

работать с технологическими картами и другими нормативно-техническими документами;

составлять отчеты о прохождении стажировки и своевременно представлять их в службу по управлению персоналом.

Другое...

4.3.5. Ставить перед сотрудником (студентом) конкретные задачи и контролировать их выполнение по качеству и срокам.

4.3.6. Определять рейтинг сотрудника, исходя из утвержденной балльной системы.

5. ПРАВА НАСТАВНИКА

Наставник имеет право:

5.1. Получать отчеты о прохождении обучения сотрудника от службы по управлению персоналом.

5.2. Заказывать в отделе программно-технического обеспечения доступ к корпоративным Интернет-ресурсам и открытие сотруднику корпоративного Интернет-адреса.

5.3. Выходить с ходатайством о прекращении стажировки обучающегося сотрудника (студента) по причинам:

- личного характера (безуспешных попыток наладить личный контакт с сотрудником);
- выхода сотрудника на требуемые стабильные показатели.

5.4. Выходить с ходатайством к непосредственному руководителю и в службу по управлению персоналом о поощрении сотрудника (студента).

5.5. Участвовать в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью сотрудника (стажера, студента), вносить предложения непосредственному начальнику о его поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

6. ПРАВА ОБУЧАЕМОГО

Обучаемый имеет право:

6.1. При безуспешных попытках установления личного контакта с наставником выходить с ходатайством к непосредственному руководителю и в службу по управлению персоналом о смене наставника или переводе в другое подразделение.

6.2. Предлагать службе по управлению персоналом присвоить своему наставнику звание «Лучший наставник» (месяца, полугодия, года).

6.3. Вносить предложения в план обучения

6.4. Контролировать начисление себе баллов.

7. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НАСТАВНИКА

7.1. Наставник несет персональную ответственность за качество и своевременность выполнения функциональных обязанностей, возложенных на него настоящим Положением.

7.2. При отказе от продолжения стажировки двух сотрудников подряд, наставник лишается статуса.

7.3. Лишение права продолжать наставничество оформляется приказом директора компании.

8. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Для исполнения своих обязанностей наставник может взаимодействовать со всеми подразделениями компании.

9. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ НАСТАВНИКА.

9.1. В случае успешного прохождения обучаемым испытательного срока и допуска к самостоятельной работе наставник получает вознаграждение в порядке, установленном локальными актами предприятия.

9.2. В случае не прохождения обучаемого сотрудника испытательного срока (не по причине неудовлетворительной работы наставника) наставник получает компенсацию за проделанную работу в порядке, установленном локальными актами предприятия.

9.3. При выявлении неудовлетворительной работы наставника к нему могут быть применены меры дисциплинарного воздействия в соответствии с существующим законодательством или меры общественного воздействия.

Критерии выбора наставников среди сотрудников предприятия

Критерии выбора наставников – это совокупность требований, предъявляемых к работнику и необходимых для выполнения функций наставника, включающих:

- квалификационные требования,
- показатели результативности,
- профессиональные навыки,
- профессионально важные качества личности,
- личные мотивы к наставничеству,

Критерии выбора наставников формируются в рамках создания системы наставничества и обеспечивают единый подход к выбору наставников

Критерии выбора наставников		Метод оценки (источник информации)
Квалификационные требования		
1.	Образование, соответствующее должности.	Личное дело
2.	Стаж работы на предприятии от 2-х лет в должности	Личное дело
3.	Наличие предыдущего опыта наставничества на предприятии	Свидетельство руководителя.
Показатели результативности		
4.	Стабильно высокий результат выполнения личного плана за отчетный период в течение 2х и более лет. Выполнение производственного плана	Свидетельство руководителя.
5.	Отсутствие нареканий от руководителя, коллег	
Профессиональные навыки и профессионально важные личные качества		
6.	Коммуникативные навыки	
7.	Умение слушать. <i>Активно и внимательно слушает собеседника – задаёт уточняющие вопросы; уточняет содержание информации, полученной от собеседника с целью установления взаимопонимания, понятлив – умеет схватить суть основных взаимосвязей, присущих проблеме</i>	Интервью с использованием кейсов, ситуативных вопросов.
8.	Умение говорить. <i>Связно и логично излагает свои мысли в развёрнутой форме; говорит понятно для собеседника – излагает мысли простыми, доступными словами, учитывая уровень собеседника; придаёт информации позитивный окрас; умеет найти нужный тон и форму общения в зависимости от психологического состояния и индивидуальных особенностей человека; придерживается темы разговора, не отклоняется от неё.</i>	Интервью с использованием кейсов, ситуативных вопросов
9.	Умение работать с возражениями. <i>Умеет проявлять настойчивость, когда необходимо отстаивать своё мнение; умеет находить аргументы, позитивно и эмоционально преподносить свою точку зрения; имеет широкий профессиональный кругозор, профессионализм при ответе на вопросы; опыт разрешения конфликтных ситуаций с клиентами</i>	Интервью с использованием кейсов, ситуативных вопросов. Свидетельство Руководителя, коллег

10.	<p>Дисциплина. <i>Аккуратен – порядок в документах, на столе, рабочем месте</i> <i>Пунктуален – всегда вовремя приходит на работу, на деловые встречи. Придерживается принятой на предприятии культуры общения, стиля. Своевременно выполняет распоряжения непосредственного руководителя. Представляет только правдивые сведения о производственном и технологическом процессе, своевременно информирует о прохождении смены.</i></p>	Свидетельство Руководителя, коллег
11.	<p>Ответственность. <i>Ориентирован на профессиональное развитие и карьерный рост в своей сфере деятельности. Осознаёт важность процедуры наставничества. Понимает, что несёт личную ответственность за результат.</i></p>	
12.	<p>Ориентированность на результат. <i>Стремление добиваться высоких результатов работы. Умение эффективно решать поставленные задачи, находить оптимальный выход из проблемной ситуации, создать комфортную атмосферу взаимодействия внутри коллектива.</i></p>	Интервью с использованием кейсов, ситуативных вопросов.
13.	<p>Командный стиль работы. <i>Оказывает при необходимости помощь коллегам берёт на себя ответственность за выполнение обязанностей, не входящих в сферу непосредственных; ориентирован на достижение коллективного результата</i></p>	Свидетельство Руководителя, коллег
Личные мотивы		
14.	<p>Карьерный рост. <i>Потребность в опыте управления коллективом для того, чтобы стать руководителем группы.</i></p>	интервью
15.	<p>Социальный мотив. <i>Желание помогать людям. Помочь людям раскрыться (новым сотрудникам обрести профессию).</i></p>	
16.	<p>Статусность. <i>Потребность приобрести статус наставника, как подтверждение профессиональной квалификации.</i></p>	

Примерный профессионально-психологический портрет наставника

Наставник должен обладать следующими личными и профессиональными качествами:

- способен взять на себя лидерство;
- является частью команды и лоялен по отношению к работодателю;
- проявляет терпение и готовность работать с другими людьми; инициативен;
- готов принять на себя ответственность наставника;
- готов помочь ученику в установке целей работы;
- принимает участие в развитии других работников;
- имеет богатый опыт в своей работе;
- понимает, что в процессе обучения могут быть необходимы изменения, то есть не рассматривает первоначальный план как догму;
- обладает чувством такта и дипломатичен при работе с другими людьми, которые могут быть из других возрастных и культурных групп;
- проявляет личную заинтересованность в ученике и помогает ему успешно освоить программу обучения;
- помогает ученику обрести уверенность в себе;
- терпелив;
- организует ясное, открытое двустороннее общение;
- понимает разницу в стилях обучения, личных качествах учеников;
- оказывает поддержку или подвергает конструктивной критике при необходимости, помогает совершенствоваться в течение программы обучения;
- помогает развивать креативное мышление и навыки решения проблем;
- понимает всю важность и ответственность роли, которую он играет, и
- получает удовлетворение от этой работы;
- дает ученику информацию о работодателе, которая поможет ему адаптироваться в данной компании и в этой отрасли вообще;
- учит собственным примером;
- помогает ученику приобрести такие жизненные навыки, как планирование времени, соблюдение баланса между работой и личной жизнью, умение считать деньги, принятие на себя новых обязанностей, умение справляться со стрессом, умение конструктивно критиковать и принимать критику.

Примеры анкет для оценки эффективности работы наставника

1. Анкета, которую заполняет сотрудник (студент, проходящий практическое обучение)

Уважаемый сотрудник!

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить в нашей компании адаптацию новых сотрудников (практикантов). На период испытательного срока Вам был назначен наставник.

Ответьте на вопросы, как строилось Ваше взаимодействие с наставником.

1. Как можете охарактеризовать периодичность общения с наставником (отметьте подходящий вариант или напишите свой)?

- Каждый день.
- 2 — 3 раза в неделю.
- Один раз в неделю.
- 2 — 3 раза в месяц.
- Вообще не встречались.

2. Какое время в среднем в неделю у Вас уходило на общение с наставником?

- 3,5 — 2,5 часа в неделю.
- 2,5 — 2 часа в неделю.
- 1,5 часа в неделю.
- 1 час в неделю.
- 0 минут в неделю.

3. С кем из сотрудников Вас познакомил наставник в первый рабочий день?

- Познакомил с сотрудниками Вашего подразделения и с сотрудниками других подразделений (общение с которыми происходит постоянно по роду деятельности).
- Познакомил со всеми сотрудниками Вашего подразделения.
- Познакомил только с некоторыми сотрудниками подразделения.
- Познакомил практически со всеми, но не в первый рабочий день.
- Ни с кем не знакомил.

4. Как строилось Ваше общение с наставником (оцените в процентном соотношении, когда Вы были инициатором общения и когда он)?

ВЫ НАСТАВНИК

- 20% — 80%
- 30% — 70%
- 60% — 40%
- 70% — 30%
- 80% — 20%

5. Всегда ли наставник мог дать ответы на Ваши вопросы?

- Да, всегда.
- Да, практически всегда.
- Да, часто.
- Да, но редко.
- Нет.

6. Давал ли Вам наставник обратную связь по результатам работы, говорил о том, что Вы делаете правильно, неправильно, что можно улучшить?

- Да, каждый раз после окончания задания.

- Да, раз в неделю, вне зависимости от окончания задания подводил итог.
- Да, раз в месяц.
- Да, но реже чем раз в месяц.
- Нет.

2. Анкета, которую заполняет руководитель

Уважаемый руководитель!

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить процесс адаптации и наставничества новых сотрудников в нашей компании. К Вашему новому сотруднику был прикреплен наставник на период испытательного срока.

Ответьте, пожалуйста, как строилось взаимодействие наставника с новым сотрудником.

1. Наставник охотно берется обучать нового работника.

- Да, всегда.
- Да, практически всегда.
- Да, часто.
- Да, но редко.
- Нет.

2. Производительность сотрудника в период совмещения основной функции с функциями наставничества не страдает за счет правильного планирования рабочего времени.

- Да, всегда.
- Да, практически всегда.
- Да, часто.
- Да, но редко.
- Нет.

3. Наставник регулярно сообщает об успехах нового сотрудника.

- Да, всегда.
- Да, практически всегда.
- Да, часто.
- Да, но редко.
- Нет.

4. Ежемесячный отчет по итогам работы нового сотрудника наставник предоставлял в срок.

- Да, всегда.
- Да, практически всегда.
- Да, часто.
- Да, но редко.
- Нет.

5. Наставник спланировал план обучения для нового сотрудника на период испытательного срока.

- Да, всегда.
- Да, практически всегда.
- Да, часто.
- Да, но редко.

— Нет.

Для того чтобы получить информацию не только количественную, но и качественную, в анкете можно использовать открытые вопросы. Полученная по ним информация структурируется и доносится до наставника в режиме рекомендаций.

Примеры открытых вопросов.

1. Как Вы считаете, какой информацией должен был поделиться с Вами наставник, для того чтобы облегчить Ваше вхождение в должность?
2. Ваши предложения по работе наставника.