

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

ПО РАЗВИТИЮ И РАСШИРЕНИЮ
ПРАКТИК НАСТАВНИЧЕСТВА
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ



СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----------|
| Глоссарий (Основные термины и определение) | 3 |
| Введение | 4 |
| Кому будут полезны данные методические рекомендации..... | |
| Целесообразность и польза от внедрения системы наставничества..... | |
| Преимущества внедрения наставничества на предприятии | 5 |
| Основные преимущества внедрения наставничества на предприятии..... | |
| Экономическая эффективность внедрения наставничества на предприятии..... | |
| Организационные преимущества внедрения наставничества на предприятии..... | |
| Преимущества работы с наставником для наставляемых..... | |
| Преимущества работы наставником для работника..... | |
| Этапы адаптации работника и мотивационные механизмы наставника | 7 |
| Основные этапы адаптации работника..... | |
| Нематериальная мотивация..... | |
| Организационные основы наставничества на предприятии | 10 |
| Задачи организации наставничества на предприятии..... | |
| Принципы наставничества на производстве..... | |
| Наставник на предприятии | 11 |
| Модель компетенций наставника..... | |
| Рекомендуемые критерии отбора наставников..... | |
| Этапы отбора наставников на предприятии..... | |
| Формы работы наставника на предприятии..... | |
| Основные методы работы наставника на предприятии..... | |
| Инструменты работы наставника на предприятии..... | |
| Рекомендуемая команда внедрения наставничества на предприятии..... | |
| Этапы запуска наставничества на предприятии..... | |
| Дополнительные советы для организации успешной программы наставничества | 22 |
| Типовые ошибки разворачивания программы наставничества | 23 |
| Ответы на распространенные вопросы | 27 |
| Международные практики | 29 |
| Приложения 1. Примерная структура программы наставничества на предприятии | 33 |
| Приложения 2. История развития наставничества в России | 34 |
| Приложения 3. Форма локальных актов по организации наставничества | 36 |

ГЛОССАРИЙ

(ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ)*

*все термины приводятся с учетом сферы наставничества на предприятиях

Наставничество – добровольная целенаправленная деятельность по передаче знаний, умений, навыков, опыта и ценностей наставника наставляемому с целью формирования профессиональной компетентности у действующих или потенциальных работников для эффективного выполнения должностных обязанностей.



Из Концепции развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года: Наставничество - социально-педагогическая технология сопровождения личностного и профессионального развития человека, формирования у него традиционных российских духовно-нравственных ценностей



Наставник — работник предприятия, обладающий опытом и знаниями в необходимом объеме, а также личными качествами для участия в мероприятиях по передаче знаний, умений, навыков, ценностей.



Компетенция наставника — совокупность качеств, необходимых для осуществления наставничества, включающая профессиональные, коммуникативные и личностные качества работника предприятия.



Инструменты наставничества — набор методов, технологий, приемов используемых при реализации мероприятий наставничества, и обеспечивающих достижение целей работы наставника.



Программа наставничества — комплекс мероприятий, реализуемый на предприятии для эффективной организации взаимодействия наставника и наставляемого.



Система наставничества на предприятии — структурированная целенаправленная работа с целью профессионального и личностного развития работников предприятия через передачу знаний, навыков, профессионального опыта от более опытных к менее опытным работникам.



Наставляемый — действующий или потенциальный работник предприятия, в отношении которого реализуются мероприятия по наставничеству для приобретения знаний, умений, навыков, ценностей.



Индивидуальный план наставничества — совокупность мероприятий, реализуемых в отношении конкретного работника предприятия (наставляемого).



Адаптационный период — период освоения молодым работником предприятия необходимых для конкретной должности знаний, умений, навыков, ценностей.



Адаптация в должности — адаптация вновь принятых на должности работников или адаптация работников, переведенных в другое подразделение внутри предприятия или на другую должность, чьи функциональные обязанности изменились.



Ключевые показатели эффективности (КПЭ) — количественные и (или) качественные показатели, отраженные во внутренних документах предприятия, характеризующие цели и задачи деятельности организации предприятия и/или его подразделений на определенный период.

ВВЕДЕНИЕ

КОМУ БУДУТ ПОЛЕЗНЫ ДАННЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ:

- действующим наставникам
- работникам, в задачи которых входит создание эффективной системы наставничества на предприятии или в подразделении
- руководству предприятий и руководителям подразделений
- специалистам по подбору кадров и кадровым службам
- руководителям и работникам служб качества, службам внедрения производственных систем
- работникам учебных подразделений предприятий
- студентам, практикантам, стажерам

ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ И ПОЛЬЗА ОТ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА:

- Системная последовательная работа** по наставничеству на предприятиях позволяет:
- ускорить процесс адаптации новых работников
 - снизить затраты на обучение персонала
 - повысить эффективность труда
 - сократить текучесть кадров
 - повысить рост производительности труда

ПРЕИМУЩЕСТВА ВНЕДРЕНИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

ОСНОВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА :

Повышение
производительности за счет
ускоренной адаптации новых
работников и их быстрого
выхода на плановые показатели

1

Снижение текучести
кадров благодаря эффективной
поддержке новичков
и формированию комфортной
рабочей атмосферы

2

Сохранение
и систематизация
корпоративных знаний

3

Системная передача знаний
и навыков от опытных
работников к новичкам

4

Формирование кадрового
резерва путем развития
лидерских качеств у наставников
и профессионального роста
наставляемых

5

Укрепление политики
управления персоналом
предприятия

6

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ:

Снижение затрат
на обучение
персонала

1

Сокращение сроков
ввода новых
работников

2

Уменьшение расходов
на подбор новых
работников

3

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА:

1

Повышение
корпоративной
культуры

2

Увеличение степени
заинтересованности
работников

3

Дополнительный
инструмент
кадровой политики

Непосредственно для работников, вовлеченных в мероприятия наставничества, также существуют положительные преимущества, которые могут быть достигнуты в краткосрочной перспективе.

ПРЕИМУЩЕСТВА РАБОТЫ С НАСТАВНИКОМ ДЛЯ НАСТАВЛЯЕМЫХ:

- Мягкая адаптация в коллективе
- Быстрое получение необходимых навыков и знаний
- Формирование осознанной карьерной траектории
- Своевременная оценка навыков и уменьшение профессиональных ошибок

ПРЕИМУЩЕСТВА РАБОТЫ НАСТАВНИКОМ ДЛЯ РАБОТНИКА:

- Развитие управленческих компетенций и универсальных навыков
- Повышение профессионального статуса
- Расширение сети деловых контактов
- Возможность влиять на участие в развитии предприятия
- Признание профессиональных достижений
- Материальное и нематериальное поощрение

ЭТАПЫ АДАПТАЦИИ РАБОТНИКА И МОТИВАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ НАСТАВНИКА

Адаптация – комплекс мероприятий, направленных на эффективное включение нового работника в рабочий процесс и создание условий для успешной профессиональной деятельности.

Адаптация играет ключевую роль в снижении уровня тревоги и стресса на новом рабочем месте, помогает работнику приспособиться к новым условиям и ситуациям, а также способствует поддержанию психологического здоровья.

Адаптационный период для каждого человека разный и зависит от различных факторов и его индивидуальных особенностей. В период адаптации наставляемый проходит несколько ключевых этапов, направленных на интеграцию в новую рабочую среду. Новый сотрудник оценивает, подходит ли обстановка для него, а рабочий коллектив, в свою очередь, также анализирует, подходит ли им новый коллега.

7. Формирование
уверенности
в собственных силах



ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ АДАПТАЦИИ РАБОТНИКА

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ АДАПТАЦИИ РАБОТНИКА:



1. Знакомство с организацией и погружение в новые условия. Новый работник знакомится с историей организации, ее задачами, целями, миссией, ценностями и корпоративной культурой.



2. Обучение и инструктаж. Новому работнику предоставляют необходимую информацию о его должностных обязанностях, заработной плате, правилах внутреннего распорядка и стандартах качества. Происходит знакомство с рабочим процессом, проводятся вводные занятия, инструктажи и обучение необходимым рабочим инструментам.



3. Интеграция в коллектив. Установление контакта с коллегами и непосредственным руководителем: благоприятное взаимодействие и коммуникация способствуют формированию позитивной рабочей атмосферы и повышению эффективности труда.



4. Оценка уровня компетенций. Руководители оценивают уровень подготовки нового работника, выявляют сильные стороны и области для развития.



5. Поддержка наставника. Опытный наставник помогает разобраться в рабочих процессах и поддерживает нового работника.



6. Определение целей и результата. Совместно с руководителем и наставником определяются цели и показатели успешности, позволяющие работнику понимать, какого результата необходимо добиться.



7. Формирование уверенности в собственных силах. Постепенно работник приобретает уверенность в собственных силах и учится эффективно решать поставленные задачи.

Внедрение системы наставничества является стратегически важным решением для любого предприятия, стремящегося к сбалансированной кадровой политике и повышению своей конкурентоспособности. Это инвестиция в будущее организации, которая окупается за счет роста эффективности работы персонала и формирования сильной корпоративной культуры.

Система наставничества при организации работы на системном уровне может быть эффективна на предприятиях любого масштаба.

Наставничество будет эффективно как для вновь образованных коллективов, так и для коллективов, имеющих устоявшиеся традиции, правила и другие элементы корпоративной культуры.

Фундамент эффективной системы наставничества – гармоничная система мотивации для всех работников, вовлеченных в процессы наставничества.

Значительную роль в формировании на предприятии успешной системы наставничества в долгосрочной перспективе играет разработка сбалансированной системы материального и нематериального стимулирования работы координаторов, методологов, экспертов и самих наставников.

НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ

Учитывая тот факт, что наставничество часто строится на неформальных взаимоотношениях работников, создание эффективной системы нематериальной мотивации на предприятии имеет более важное значение, чем материальной.

Практика показывает, что меры нематериального стимулирования эффективны на тех предприятиях, где наставничество интегрировано в корпоративную культуру и текущую кадровую политику.

При выборе форм нематериального стимулирования для будущих наставников следует ориентироваться на то, чтобы наставничество воспринималось работниками как миссия, а не как дополнительная нагрузка. Наставничество (в любой форме) должно формировать у наставника чувство профессионального и коллективного признания.

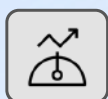
Вместе с тем при выборе форм нематериального стимулирования важно учитывать финансовые возможности предприятий и заранее планировать финансирование.

НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ МЕРЫ МОТИВАЦИИ НАСТАВНИКОВ



ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

ЗАДАЧИ ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ:



Минимизировать сроки и повысить эффективность адаптации персонала



Обеспечить преемственность и сохранение ключевых знаний и корпоративных традиций



Снизить текучесть кадров



Сформировать базовые ценности корпоративной культуры



Дать возможность работникам быстро освоить новые навыки и выйти на необходимый уровень производительности



Развить у работников позитивное отношение к работе и лояльность к предприятию



Уменьшить количество производственного брака

ПРИНЦИПЫ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ:

- 1 Добровольность** – организация мероприятий по развитию системы наставничества на предприятии на основе доброй воли работников, если иное не предусмотрено отраслевыми нормативно-правовыми актами;
- 2 Нравственные ориентиры** – популяризация духовно-нравственных ценностей, таких как уважение к другим людям, взаимопомощь, гуманизм, справедливость, преемственность поколений и ответственность перед обществом, готовым поддерживать друг друга и заботиться о благополучии окружающих;
- 3 Системность и структурированность** – распределение ролей и функций между всеми участниками мероприятий наставничества;
- 4 Интегрированность** – включение наставничества в кадровые процессы предприятия;
- 5 Преемственность** – передача знаний, умений и опыта как основополагающий процесс наставничества;
- 6 Гибкость** – действия наставников обусловлены ситуацией. Регламенты и инструкции только помогают организовать работу;
- 7 Открытость и доверие** – основа эффективного взаимодействия наставника с наставляемыми без манипуляций и осуждения, в комфортном формате;
- 8 Взаимное уважение** – взаимодействие, построенное на умении слушать и слышать, проявлении тактичности, признании чужого мнения, готовности идти на компромисс и договариваться.

НАСТАВНИК НА ПРЕДПРИЯТИИ

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ НАСТАВНИКА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Наставнику необходимо обладать определенным набором компетенций, выходящих за рамки навыков просто хорошего работника на производстве.

Эффективность работы наставника напрямую связана с тем, насколько правильно выстроена система взаимосвязей между ним, его наставляемым, другими работниками и руководителями.



У всех должно установиться единое видение и понимание работы системы наставничества. Только в этом случае передаваемые знания и навыки будут иметь практическое воплощение.

Эффективный наставник обладает комплексом компетенций, включающих профессиональные, личностные и организационные навыки.

Исходя из этого, критерии отбора наставников должны рассматриваться комплексно. Выбор наставника должен учитывать специфику предприятия, корпоративную культуру и конкретные задачи, которые стоят перед будущим наставником.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КРИТЕРИИ ОТБОРА НАСТАВНИКОВ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Владение технологическими процессами и стандартами качества
- Наличие высокой квалификации
- Опыт работы на предприятии не менее 3-5 лет
- Знание организационной структуры и корпоративной культуры
- Экспертное владение передаваемыми профессиональными навыками

- Навыки структурирования обучения и оценки прогресса наставляемых с четким и последовательным изложением необходимой информации
- Высокое качество труда
- Уверенное владение и соблюдение правил техники безопасности

Профессиональные компетенции обеспечивают системную передачу опыта, снижают риск ошибок и формируют у новичка правильные производственные привычки, но помимо отличного владения профессиональными навыками, наставники должны обладать рядом личностных качеств. Личностные качества обеспечивают доверительные отношения между наставником и наставляемым, повышают мотивацию и формируют устойчивую адаптацию.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Планирование времени для обучения без ущерба основным производственным обязанностям
- Умение планировать и структурировать процесс наставничества, управлять временем и взаимоотношениями

- Координация обучения с производственным процессом
- Участие в методических сессиях и повышении квалификации

Организационные навыки позволяют наставнику работать системно, контролировать процесс и поддерживать стандарты обучения.

ЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Личностная зрелость (желание заниматься наставнической деятельностью)
- Стремление помогать наставляемому и способность выстраивать доверительные отношения
- Служение примером для наставляемых
- Наличие коммуникативных навыков и способность ясно объяснять сложные действия
- Способность сохранять доверие и защищать личную информацию наставляемого
- Способность анализировать ошибки и корректировать действия наставляемого
- Способность к саморазвитию и профессиональному росту
- Легкая обучаемость новым знаниям и навыкам, готовность к обратной связи и самокритичность
- Наличие эмпатии и способность поддерживать молодого работника

- Внимательность и нацеленность на результат
- Организованность, ответственность и дисциплина
- Настойчивость, целеустремленность и терпение при обучении новых работников
- Умение преодолевать трудности, проявлять настойчивость, выдержку, решительность и требовательность
- Умение помогать наставляемому ставить и достигать реалистичных и значимых целей
- Умение принимать решения
- Наличие объективного взгляда и конструктивной критики
- Разделение ценностей предприятия
- Эмоциональная уравновешенность

Необходимо понимать, что наставник должен быть не только профессионалом в своей производственной деятельности, но и уметь донести материал до наставляемых.

ЭТАПЫ ОТБОРА НАСТАВНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ



- 1 Сформируйте перечень возможных кандидатов
- 2 Проведите первичную оценку профессиональных навыков, например, через анализ резюме, тестирование, решение кейсов, наблюдение за практическими действиями будущих наставников на производстве или мнение коллег
- 3 Проведите анализ качества их работы
- 4 Проведите с каждым кандидатом интервью и оцените его мотивацию к наставничеству
- 5 Проведите процедуру пробного наставничества. Данный этап поможет выявить тех, кто готов приступить к работе с наставляемым в ближайшее время, а кому необходимо дополнительное обучение
- 6 Проведите рейтингование полученных данных и определите финальный перечень наставников, исходя из задач и ресурсов предприятия

ФОРМЫ РАБОТЫ НАСТАВНИКА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Согласно утвержденной Концепции развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года наставничество реализуется в следующих формах:

Индивидуальная форма («наставник – наставляемый») – персонализированное традиционное сотрудничество старшего наставника с младшим наставляемым. Ключевая задача – помочь наставляемому развить профессиональные навыки и достичь максимальных результатов в рамках адаптации на рабочем месте.

Коллективная форма («наставник – коллектив наставляемых», «коллектив наставников – наставляемый», «коллектив наставников – коллектив наставляемых») – сопровождение наставником (или командой наставников) группы наставляемых (или наставляемого) с одинаковым уровнем знаний и подготовки.

ВАРИАНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ И КОЛЛЕКТИВНОЙ ФОРМ НАСТАВНИЧЕСТВА:

Реверсивное (обратное) наставничество – процесс, при котором менее опытные работники становятся наставниками для своих более опытных и старших коллег. Участвуют в руководстве и принимают ответственность за важные решения. Чаще всего задействуют новых работников, хорошо разбирающихся в новых тенденциях и цифровых технологиях.

Дистанционное (удаленное) наставничество – поддержка наставляемых, находящихся в удаленном доступе, с использованием информационно-коммуникационных технологий: видеоконференций, социальных сетей, онлайн-сообществ, электронных платформ и видеоматериалов с практической отработкой на рабочем месте.

Партнерское наставничество – форма, при которой наставником становится работник, равный по уровню наставляемому, но с имеющимся опытом работы в профессиональной области.

Взаимное (или круговое) наставничество – коллеги с одинаковым уровнем знаний помогают друг другу в тех областях, где у них имеются взаимодополняющие компетенции.

Ситуационное наставничество – наставник оказывает помощь или консультацию по мере необходимости, быстро реагируя на значимые для наставляемого ситуации.

Краткосрочное (целеполагающее или экспресс-наставничество) наставничество – наставник и наставляемый встречаются по заранее установленному графику для постановки и достижения конкретных краткосрочных целей. Важна четкая формулировка целей, построение дорожной карты, определение сроков и ресурсов. Эта форма требует от наставляемого высокой самоорганизации и самодисциплины, а также хорошо подходит мотивированным новым работникам, четко понимающим свои желания и задачи.

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ РАБОТЫ НАСТАВНИКА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Методы наставнической деятельности отличаются большим разнообразием и зависят от специфики предприятия, целей программы наставничества и особенностей самих участников процесса.

Индивидуальные консультации

Индивидуальная работа наставника с наставляемым позволяет учитывать личные особенности работника, уровень подготовки и потребности в обучении. Наставник помогает молодому работнику адаптироваться к условиям труда, осуществляет пошаговый инструктаж, разъясняет требования к работе, знакомит с внутренним распорядком, стандартом работы и техникой безопасности, системой документооборота, правилами взаимодействия с коллегами и руководством.

Проектирование профессионально-личностного развития наставляемого

Совместное проектирование способствует быстрому освоению практических навыков и адаптации к рабочим процессам.

Практическое обучение на рабочем месте

Одним из наиболее эффективных методов является непосредственное участие молодого работника в выполнении производственных заданий под наблюдением опытного наставника.

Регулярные встречи и обсуждение результатов

Регулярное общение наставника и наставляемого способствует своевременному выявлению проблем и трудностей, возникающих в ходе работы. Обсуждение достижений и ошибок помогает скорректировать дальнейшие шаги и повысить эффективность обучения.

Моделирование специальных ситуаций

Моделирование (развивающих, деятельностных, коммуникативных, проблемных и конфликтных ситуаций) расширяет опыт наставляемого и активизирует процессы его развития.

Тренинги и семинары

Организация специализированных мероприятий позволяет расширить кругозор новых работников, познакомить их с передовыми технологиями и методами работы. Практические упражнения, решение кейсов, семинары и тренинги помогают развивать профессиональные компетенции и личностные качества.

Контролирующее оценивание

Использование различных инструментов и техник для выявления уровня знаний, навыков и личностных качеств работников, а также для контроля их прогресса. К ним относятся (чек-листы, «включенное наблюдение», беседы, анкетирование и социометрия), которые помогают не только оценить текущие результаты, но и определить направления для дальнейшего развития.

Личный пример

Наставник как носитель образа эффективных стратегий самообразования и саморазвития, профессионализма, обладающий определенными компетенциями и демонстрирующий образцы деятельности.

Обратная связь и оценка прогресса

Оценка результатов работы наставника и наставляемого необходима для понимания эффективности программы наставничества. Периодический опрос новичков и руководителей подразделений о качестве работы наставников, проведение итоговых аттестаций новых работников включают оценку уровня освоения компетенций, удовлетворенности сторон процессом сотрудничества и достижения поставленных целей.

Поощрение и поддержка

Не директивные указания, а помощь и поддержка в процессе адаптации.

Демонстрация наставляемому собственных достижений

Наставник по собственному желанию организует показ своих профессиональных достижений.

ИНСТРУМЕНТЫ РАБОТЫ НАСТАВНИКА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Эффективная работа наставника невозможна без применения системных инструментов. Набор инструментов может быть различным в зависимости от особенности деятельности предприятия. Инструменты позволяют систематизировать процесс обучения, минимизировать ошибки, создать прозрачную систему наставничества и повысить мотивацию наставников и наставляемых.

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАБОТЫ НАСТАВНИКА:

ЦИФРОВЫЕ

Электронные таблицы и мобильные приложения для автоматизации процесса наставничества и отслеживания эффективности взаимодействий

Цифровые обучающие платформы с доступом к учебным материалам и мониторингом результатов

Цифровые платформы онлайн-коммуникаций для поддержания регулярного контакта наставника и наставляемого

Онлайн-платформы и трекеры задач для управления проектами и координации работы для структурирования работы наставника

ДОКУМЕНТАЛЬНЫЕ

Журналы наставника и чек-листы для фиксации прогресса и выполнения задач

Индивидуальные планы обучения и протоколы обратной связи для получения и анализа отзывов от наставников и наставляемых

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ

Симуляторы оборудования для практического освоения навыков

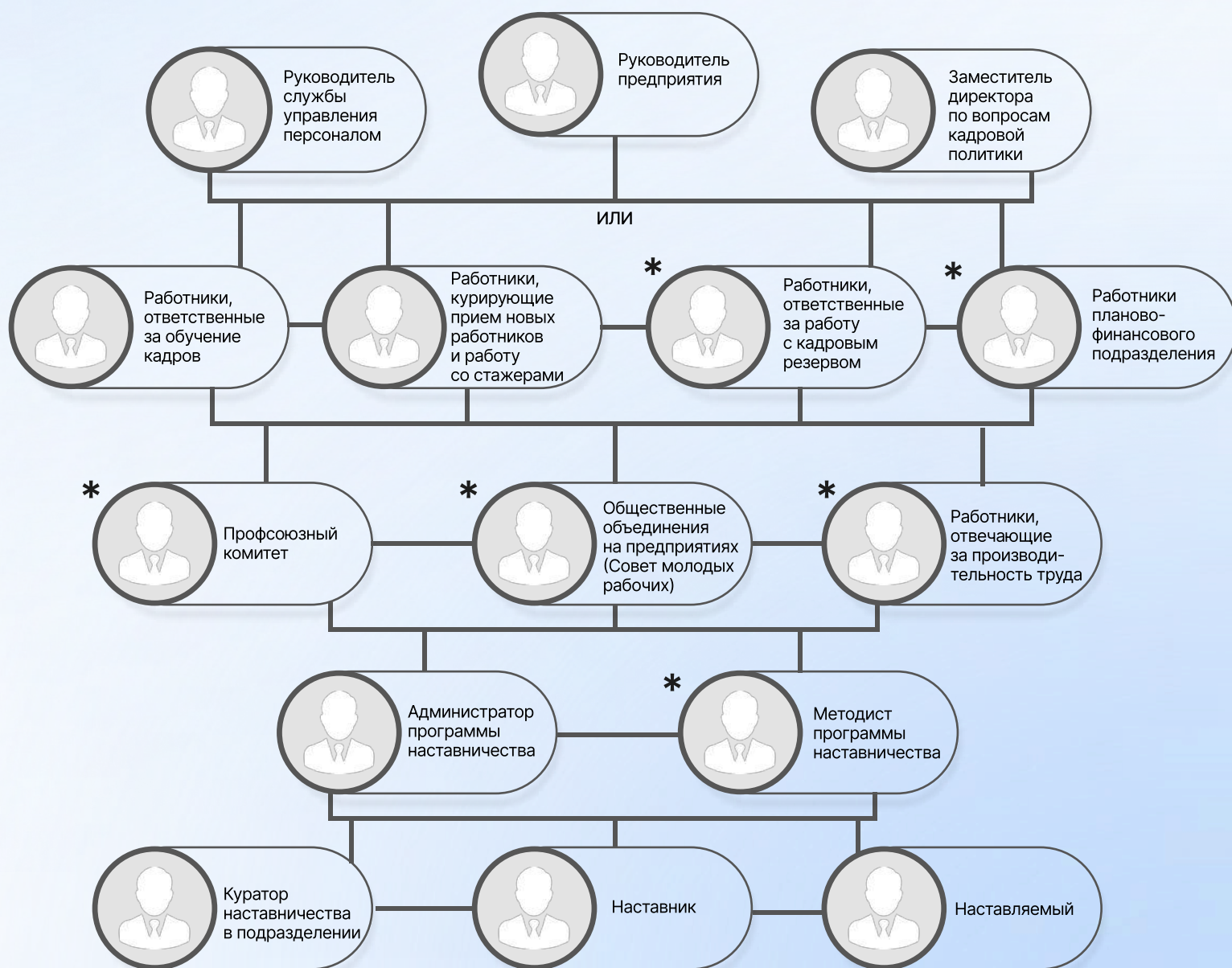
Методики тайм-менеджмента для рационального распределения времени и повышения продуктивности

МЕТОДИЧЕСКИЕ

Методические карты для визуализации и планирования процесса наставничества, структурирования информации и анализа

Задания и кейсы, которые помогают выявлять и исправлять ошибки в работе

РЕКОМЕНДУЕМАЯ КОМАНДА ВНЕДРЕНИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ



* При наличии данных структур, при наличии таких работников в штате

ЭТАПЫ ЗАПУСКА НАСТАВНИЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1

ОПРЕДЕЛИТЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

Эффективная программа наставничества начинается с конкретных измеримых целей, соответствующих приоритетам предприятия. Общие формулировки такие как: «развивать таланты» или «улучшить ситуацию с кадрами» недостаточны и не приведут к желаемому эффекту.



Обозначьте конкретные результаты, например: «сократить время адаптации новых работников участка сборки с 15 до 10 недель» или «увеличить средний срок работы вновь принятых инженеров с 6 месяцев до 1 года».

Полезные показатели обычно охватывают следующие четыре категории:



Показатели вовлеченности
(например, сколько новых работников охвачены наставничеством)



Показатели влияния на бизнес
(например, снижение текучести кадров или повышение производительности новых работников)



Показатели прироста
теоретических знаний



Показатели прироста
практических навыков

2

ВЫБЕРИТЕ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Первый важный шаг – необходимо определить человека, который будет руководить процессом наставничества на предприятии и принимать все оперативные решения. Чаще всего это работник, связанный с кадровой политикой: работник отдела кадров или работник по обучению и развитию. В некоторых случаях руководителем программы наставничества становится опытный работник из подразделения, обладающий значительным опытом работы на предприятии, хорошими коммуникационными навыками и уважением в коллективе.

Существуют ситуации, когда руководитель программы на предприятии отвечает за реализацию программы и коммуникацию, а все остальные функции (*мониторинг, сбор обратной связи, обеспечение ресурсами*) возложены на других ответственных работников.

3

ТЩАТЕЛЬНО ОТБЕРИТЕ УЧАСТНИКОВ

Детально данный этап описан в разделе «Этапы отбора наставников».

4

РАЗРАБОТАЙТЕ ПРОГРАММУ НАСТАВНИЧЕСТВА

Программа наставничества – это комплекс мероприятий, который вы планируете развернуть на предприятии для эффективной организации взаимодействия наставников и наставляемых. Программа должна описывать основных участников наставничества, а также сроки реализации каждого этапа, ответственных и планируемые ключевые показатели эффективности (КПЭ).

Основная задача программы наставничества – устранить одну из основных причин, по которой участники не знают, что делать на каждом этапе для продуктивной работы.

Важно, чтобы к согласованию программы наставничества были привлечены подразделения предприятия, ответственные за обучение, кадровый резерв, повышение производительности труда и найм новых работников.

Примерная структура программы наставничества приведена в приложении.

5

ОБУЧИТЕ НАСТАВНИКОВ И НАСТАВЛЯЕМЫХ ЭФФЕКТИВНОМУ УЧАСТИЮ В ПРОГРАММЕ

Организаторы программ наставничества зачастую обладают ошибочным мнением, полагая, что участники умеют выстраивать продуктивные развивающие отношения. Практика показывает, что эффективное наставничество – это приобретаемый навык.

Наставникам необходимо обучение навыкам активного слушания, задавания вопросов, предоставления конструктивной обратной связи, постановки целей и установления границ. Наставляемые же, в свою очередь, получают рекомендации по проявлению инициативы, получению обратной связи, подготовке, ответственности и управлению ожиданиями.

Организаторам целесообразно дополнять начальное обучение постоянными ресурсами, такими как руководство по ведению бесед, шаблоны решений ситуаций, модули развития навыков и примеры успешного наставнического партнерства.

Эти ресурсы предоставляют участникам поддержку, которая помогает им преодолевать трудности и преодолевать неопределенность. Успешные программы уделяют развитию навыков наставничества такое же серьезное внимание, как и другим лидерским компетенциям.

6

ОПРЕДЕЛИТЕ «ПАРЫ» НАСТАВНИКОВ И НАСТАВЛЯЕМЫХ

В основе подбора должны лежать параметры совместимости: интересов, ожиданий, личностных особенностей. Чем лучше совместимость пары, тем успешнее будут отношения наставничества.

Процесс формирования пар определяет результаты программы. Случайное распределение участников по парам или распределение, основанное исключительно на служебных должностях, приводит к плохим результатам.

Взвешенный подбор пар должен учитывать различные аспекты, включая пробелы в навыках, знаниях, сильные стороны, карьерные ожидания, наличие опыта, личностные особенности, опыт обучения и согласованность расписания.

Данный подход снижает предвзятость и повышает качество подбора. Качественный подбор учитывает, что взаимопонимание между участниками имеет огромное значение. Отдельные предприятия организуют практики «экспресс наставничества», в ходе которых потенциальные наставники и наставляемые в течение короткого времени взаимодействуют над поставленной задачей. Данная практика позволяет не только ускорить процесс отбора, но и совместить его с первичным знакомством наставников и наставляемых.

7

ОРГАНИЗУЙТЕ ЗНАКОМСТВО НАСТАВНИКОВ И НАСТАВЛЯЕМЫХ

Это можно сделать через формальные (проектная сессия) или неформальные мероприятия (мозговой штурм).

8

УТВЕРДИТЕ ПОРЯДОК ОЦЕНКИ ПРОГРЕССА ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

Регулярная оценка эффективности программы поможет выявить области для улучшения. Это можно сделать с помощью опросов, интервью или групповых встреч.

Регулярный мониторинг включает опросы участников, структурированные сеансы обратной связи на ключевых этапах, сбор данных о прогрессе в развитии, предварительную и последующую оценку навыков, а также документирование историй успеха и обучения.

Мониторинг прогресса служит двум целям: выявлению необходимых корректировок курса и сборку доказательств воздействия, которые укрепляют организационную поддержку продолжения и расширения программы. Без таких доказательств программы наставничества часто становятся жертвами сокращения бюджета в условиях ограниченности ресурсов.

Предприятия, которые тщательно оценивают эффективность своих программ наставничества, часто обнаруживают неожиданные преимущества, выходящие за рамки первоначальных целей, например, инновационные или рационализаторские предложения за счёт объединения различных точек зрения.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ УСПЕШНОЙ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

РЕКОМЕНДУЕМ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СОБСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА УЧИТЫВАТЬ НЕСКОЛЬКО ВАЖНЫХ МОМЕНТОВ:

СОБИРАЙТЕ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ И ОЦЕНИВАЙТЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОГРАММЫ

Обязательно предусмотрите комплекс мероприятий по регулярному сбору обратной связи от всех участников программы, для оценки удовлетворенности прогресса в достижении поставленных задач и формировании направлений для улучшения.

НЕ ПРЕНЕБРЕГАЙТЕ МЕРОПРИЯТИЯМИ ПО ПОДДЕРЖКЕ НАСТАВНИКОВ

Включите в программу ознакомительные мероприятия для широкого круга работников о будущих активностях по наставничеству, дополнительные занятия с администраторами и координаторами программы, регулярное обучение наставников, а также мероприятия по ресурсной поддержке наставников.

СОДЕЙСТВУЙТЕ РАЗНООБРАЗИЮ

По возможности объединяйте наставников и наставляемых из разных подразделений; вовлекайте наставников разных уровней и с разным опытом работы. Это способствует эффективному обмену знаниями, появлению новых взглядов и укреплению корпоративной культуры.

ЭКСПЕРИМЕНТИРУЙТЕ С РАЗЛИЧНЫМИ ФОРМАМИ РАБОТЫ НАСТАВНИКОВ И НАСТАВЛЯЕМЫХ

До начала практической работы наставников сложно определить наиболее подходящий и результативный формат взаимодействия для конкретной пары «наставник - наставляемый». Поэтому рекомендуем кроме традиционных форм попробовать другие подходы, которые команда программы сочтет уместным для предприятия.

ТИПОВЫЕ ОШИБКИ РАЗВОРАЧИВАНИЯ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

Работники, на которых возложена задача запуска наставничества на предприятии, часто сталкиваются с проблемами. К наиболее часто возникающим проблемам можно отнести следующие:

1. НЕ ОПРЕДЕЛЕНА (НЕВЕРНО ОПРЕДЕЛЕНА) ЦЕЛЬ И ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОГРАММЫ

Простая постановка цели и формулировка ожидаемых результатов может стать серьезным препятствием для разворачивания системной работы по наставничеству на предприятии. В ряде случаев руководство не информирует работников и участников о цели организации наставничества. В результате участники не понимают сути работы и испытывают недостаток мотивации.



СОВЕТ:

перед стартом программы проведите обсуждение целей и ожидаемых результатов со всеми ключевыми участниками (руководством предприятия, руководителями кадровой политики и ответственными за обучение работников). Лучше, если данная встреча пройдет в групповом формате, так все участники одновременно смогут согласовать и понять цели программы.

2. ОТСУТСТВИЕ ВЫДЕЛЕННЫХ РАБОТНИКОВ ДЛЯ АДМИНИСТРИРОВАНИЯ ПРОГРАММЫ

Запуск программы наставничества на предприятии часто поручают дополнительно к текущим задачам, например, работникам по кадрам. Это приводит к проблемам с приоритизацией и ухудшает результаты текущей работы.



СОВЕТ:

при наличии более 8 пар «наставник-наставляемый» настоятельно рекомендуем выделить на предприятии отдельного работника, ответственного за администрирование программы наставничества.

3. ОТСУТСТВИЕ НЕОБХОДИМЫХ РЕСУРСОВ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

При обосновании экономической целесообразности наставничества могут возникнуть сложности с выделением необходимых ресурсов. Руководству предприятия важно понимать, что существуют практики неформального наставничества без дополнительных ресурсов, по инициативе самих наставников. Однако, в этом случае нельзя рассчитывать на долгосрочный и устойчивый эффект для кадровой политики всего предприятия, особенно при охвате нескольких структурных подразделений.



СОВЕТ:

проведите (при необходимости с привлечением компетентных работников) расчет необходимых ресурсов не только для запуска программы, но и для её реализации на протяжении минимум 6 месяцев.

4. НЕДОСТАТОЧНО КАЧЕСТВЕННЫЙ ПОДБОР НАСТАВНИКОВ

Ответственный работник предприятия или команда должны заранее разработать список критериев (чек-лист) для отбора наставников. Важно, чтобы все кандидаты прошли отбор по единой системе. Отбор «по желанию» или на основе субъективной оценки одного руководителя недопустим.



Помните, что неэффективные и некомпетентные наставники могут принести больше вреда как наставляемым, так и предприятию в целом.

5. ОТКАЗ ОТ ПОДГОТОВКИ (ОБУЧЕНИЯ) НАСТАВНИКОВ

Наставникам необходимо четко знать, что им необходимо делать и что от них ожидает руководство. Однако, в ряде случаев руководство считает обучение наставников пустой тратой времени. Организация даже простого обучения (например, небольшого вводного семинара) позволит снять основные вопросы и избежать многих вопросов на старте работы наставника с наставляемым. Обучение наставников необходимо для решения возникающих в процессе работы трудностей наставниками самостоятельно, с минимальным привлечением руководителя программы.

Перечень рекомендуемых тематик для обсуждения в процессе подготовки (обучения) наставников:



Цели и задачи наставничества на нашем предприятии



Что может и что не должен делать наставник в работе с наставляемым?



Какие методы и формы работы может использовать наставник?



Почему важно наставничество?



К кому может обратиться наставник за советом?



Каков алгоритм действий наставника в конфликтной ситуации с наставляемым

6. НЕДОСТАТОЧНАЯ ПОДДЕРЖКА НАСТАВНИКОВ И НАСТАВЛЯЕМЫХ

Организация консультирования и наблюдения за работой наставников на предприятии (супервизии) играет важную роль в обеспечении нормального течения процесса наставничества. Помимо знакомства наставников с наставляемыми, регулярные контакты администраторов программы с организованными парами помогают подтвердить реальную заинтересованность в положительном результате работы наставника и наставляемого, а не формальную работу по схеме «один час каждую рабочую смену». Особенно это важно при адаптации новичков к корпоративной среде.

Наращивание опыта и навыков по объединению работников с различными возможностями позволит в будущем предприятию избежать сложностей с поиском новых необходимых работников.

7. ОШИБКИ ФОРМИРОВАНИЯ ПАР «НАСТАВНИК – НАСТАВЛЯЕМЫЙ»

Совместимость – существенный фактор для выстраивания эффективных отношений между наставником и наставляемым. Ошибочный выбор пары мешает наставляемым раскрыть и развить свой потенциал в освоении знаний и навыков.



СОВЕТ:

Задача руководителя программы – объединять участников со схожими взглядами, ценностями. На этапе формирования пар проанализируйте социальный и профессиональный опыт участников программы. Общие или схожие элементы могут положительно повлиять на дальнейшую работу в парах.

8. ОТСУТСТВИЕ КОНТРОЛЯ ПРОЦЕССА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

После правильного распределения участников по парам администраторам программы целесообразно организовать регулярное взаимодействие с каждой парой для оценки сильных и слабых сторон сотрудничества.

Например, некоторые наставники могут ожидать от наставляемого слишком много или оказывать излишне моральное давление. Отсутствие постоянного контроля за ходом программы не позволит вовремя узнать о возникновении конфликтных ситуаций, необходимости проведения консультаций с парами и своевременного решения возникающих проблем.

Другая частая проблема возникает, когда наставники становятся решателями проблем, а не обучающими. Тяжело видеть, как человек, которому вы помогаете, испытывает трудности, и может возникнуть соблазн попытаться решить его проблемы за него. Однако, важно помнить, что наставляемый должен научиться самостоятельно справляться с трудностями – это ключевая часть процесса наставничества.



СОВЕТ:

при наличии большого количества наставников, работу которых необходимо мониторить, ручное управление программой будет весьма трудоемким. Рекомендуем автоматизировать хотя бы часть процессов взаимодействия с наставниками, например, использовать онлайн-формы для регулярного сбора данных о прогрессе работы пар.

Использование специализированного программного обеспечения или цифровых инструментов позволяет значительно сэкономить время, автоматизировав подбор участников, напоминания о предстоящих сессиях и другие рутинные задачи. Автоматизация упрощает масштабирование программы и делает её общедоступной для всех работников предприятия. К тому же, программы предоставляют аналитические данные, что помогает доказать эффективность и окупаемость программы руководству, а также выявить зоны для улучшения.

9. ОТСУТСТВИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ СВОЕВРЕМЕННОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Для повышения эффективности работы наставникам и наставляемым необходима возможность своевременно предоставлять обратную связь администраторам программы. Руководители должны поощрять регулярную обратную связь от пар, включая внеплановые сообщения. Обратная связь способствует поддержанию конструктивных отношений между всеми участниками программы.



СОВЕТ:

в связи с высокой занятостью любого участника программы рекомендуем организовать несколько каналов для передачи обратной связи от наставников и наставляемых: чаты, корпоративная почта, еженедельные «окна» для очных встреч с руководителями программы. Информация о доступных каналах должна быть доведена до участников заранее и предусматривать возможность анонимного отзыва.

ОТВЕТЫ НА РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ВОПРОСЫ

КАКОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ДОЛЖНО КООРДИНИРОВАТЬ РАБОТУ ПО РАЗВОРАЧИВАНИЮ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ?

Координацию работы по разворачиванию наставничества на предприятии по решению руководства может осуществлять структурное подразделение, отвечающее за управление персоналом, обучение, контроль качества, внедрение производственных систем, методологическое обеспечение производственных процессов, профсоюзную работу.

В ряде случаев на предприятиях формируют отдельное новое подразделение для работы с наставниками или формируют коллегиальные структуры для выработки и согласования решения по вопросам наставничества (советы, комитеты, комиссии по наставничеству).

СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ ЗАНИМАЕТ РАЗВОРАЧИВАНИЕ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ «С НУЛЯ»?

Срок разворачивания системы наставничества на предприятии зависит от поставленных целей, планируемого охвата и количества вовлекаемых работников. В среднем процесс занимает от 3 до 6 месяцев.

МОЖНО ЛИ ДЛЯ УСКОРЕНИЯ ПРОЦЕССА ВНЕДРЕНИЯ ПРИМЕНИТЬ НА ПРЕДПРИЯТИИ «ЧУЖУЮ» ГОТОВУЮ МОДЕЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА?

Применение готовой модели наставничества вполне возможно.

Более того, перед проектированием модели наставничества на собственном предприятии настоятельно рекомендуется изучить доступный опыт других предприятий, успешно работающих с системой наставничества. При этом, важно помнить, что любая модель не может использоваться как готовое решение «под ключ» и потребует обязательной адаптации и корректировки под специфику конкретного предприятия.

МОЖЕТ ЛИ ЗАНИМАТЬСЯ НАСТАВНИЧЕСТВОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ РАБОТНИК БЕЗ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ?

Да, работник без педагогического образования может заниматься наставничеством на предприятии. Вместе с тем рекомендуется наличие у будущего наставника минимальных (базовых) личных качеств, таких как: развитые коммуникативные навыки, умение устанавливать контакт с наставляемым, способность давать конструктивные замечания, тактичность, стрессоустойчивость, инициативность.

ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ БОЛЬШОЙ ОХВАТ РАБОТНИКОВ МЕРОПРИЯТИЯМИ НАСТАВНИЧЕСТВА ПОКАЗАТЕЛЕМ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ?

Большой охват работников мероприятиями наставничества сам по себе не может свидетельствовать об эффективности выстроенной работы. Наставничество – прежде всего работа с людьми, поэтому эффективность определяется, прежде всего, качеством реализуемых мероприятий и последовательным достижением ожидаемых результатов. Большой охват работников на начальном этапе работы по организации системного наставничества может привести к негативным последствиям из-за, например, недостатка необходимых компетенций у наставников и отсутствия апробированной системы мотивации.

МОЖНО ЛИ ВЫСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ СИСТЕМУ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОТДЕЛЬНО ВЗЯТОМ ПОДРАЗДЕЛЕНИИ (СТРУКТУРНОЙ ЕДИНИЦЕ) ПРЕДПРИЯТИЯ?

В целом, возможно, при условии наличия всех необходимых элементов системы наставничества. Это может быть эффективной временной мерой, например, на этапе реализации пилотного проекта. Однако, система наставничества должна быть интегрирована в общую кадровую политику компании и соответствовать действующими корпоративным стандартам, чтобы обеспечить устойчивость и масштабируемость.

В ЧЕМ ОТЛИЧИЯ МЕНТОРСТВА ОТ НАСТАВНИЧЕСТВА?

Наставничество и менторство являются близкими понятиями и могут дополнять друг друга. Наставничество ориентировано на достижение конкретных профессиональных результатов работника в рамках текущих задач и процессов предприятия. Часто задачи наставничества краткосрочны, т.к. требуется достичь конкретного результата за конкретный период времени. Менторство направлено на долгосрочное развитие личности и её профессиональных качеств через работу с целями и ценностями, задачи менее конкретны во времени.

ЗАЧЕМ НУЖНА ФОРМАЛИЗАЦИЯ И ИНСТИТУАЛИЗАЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ?

Институализация и формализация наставничества на предприятии необходимы для системной работы с персоналом. Они позволяют:

- сохранить достигнутые результаты при кадровых изменениях (увольнения наставников, переход на другую должность);*
- выявлять и развивать эффективные форматы наставничества на основе измеримых результатов;*
- планомерно развивать систему наставничества и достигать стратегических целей предприятия.*

УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ



С практиками российских предприятий по организации наставничества можно ознакомиться на сайте Базового центра подготовки кадров Национального агентства развития квалификаций (НАРК) в разделе «База данных лучших практик».

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

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРАКТИКИ

**НАЦИОНАЛЬНАЯ СЛУЖБА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОБУЧЕНИЯ
(NATIONAL SERVICE FOR INDUSTRIAL TRAINING (SENAI))**

SENAI – это бразильская национальная служба промышленного обучения, действующая с 1942 года при поддержке Бразильской ассоциации промышленности и состоящая из сети средних профессиональных школ.

Цель организации – развитие профессиональной подготовки рабочих для конкурентоспособности бразильской промышленности.

В SENAI существует программа **наставничества на производственной стажировке** (Mentoria no Estágio).

Советы по отраслевой политике SENAI с участием ведущих компаний определяют места для стажировок. Стажировка организуется на основе трехстороннего договора (Студент – SENAI – Предприятие). В договоре прописываются обязанности наставника.

В стажировке участвуют два наставника:

- Наставник от SENAI (Instrutor Orientador): регулярно посещает предприятие, следит за соответствием обучения программе, является связующим звеном.
- Наставник на производстве (Tutor/Mentor na Empresa): закрепленный опытный рабочий, мастер или инженер. Его задача — погружение в специфику практической деятельности на предприятии.

Стажировка также предусматривает:

- Соблюдение корпоративных стандартов и процедур;
- Работу в конкретной смене и коллективе;
- Выполнение реальных, плановых задач под персональную ответственность.

Наставничество для действующих работников (Mentoria para Qualificação Profissional)

SENAI также предлагает предприятиям курсы для повышения квалификации уже работающих специалистов.

Здесь наставничество носит краткосрочный, интенсивный и прикладной характер и включает:

- Внедрение новой технологии: когда предприятие внедряет, например, промышленный интернет вещей, наставники SENAI проводят обучение непосредственно на новом оборудовании, адаптируя теорию под конкретный контекст предприятия.
- Подготовка к сертификации: наставник «натаскивает» работника на соответствие конкретным профессиональным стандартам (например, сварщика по нормам AWS или ASME).

Наставники SENAI в работе с предприятиями дополнительно используют следующие инструменты:

- PDCA (Plan-Do-Check-Act) в обучении: наставник учит применять цикл непрерывного улучшения не только к процессам, но и к собственным навыкам.
- Анализ кейсов из бразильской промышленности: разбор реальных аварий, простоев, инновационных решений на местных заводах (например, в автопроме, нефтегазовой отрасли, агробизнесе).
- Метод TWI (Training Within Industry): принципы (Job Instruction, Job Relations) активно используются наставниками SENAI для стандартизации обучения сложным операциям.

В австралийском подразделении компании Тойота использовали наставничество для управления крупными внутренними изменениями.

В феврале 2014 года Toyota Australia решила закрыть свое производство к 2017 году. В рамках последовавшей реструктуризации было впоследствии объявлено, что Toyota консолидирует свой головной офис, что потребовало переезда всей команды по продажам и маркетингу из Сиднея в Мельбурн. Это корпоративные изменения масштабного характера. Сотрудникам, многие из которых проработали в Toyota более десяти лет, необходимо было принять важные решения, касающиеся их собственной жизни и карьеры.

Toyota не могла позволить себе ни снижения производительности, ни потери своих ценных сотрудников.

Toyota осознала, что наставничество — мощный инструмент взаимодействия, способный оказать существенную поддержку сотрудникам в период перехода к новой должности. Они также рассматривали наставничество как дополнительное преимущество для перспективных сотрудников, которое может способствовать укреплению их отношений с Toyota.

Была разработана программа очного наставничества, ориентированная на развитие связей и карьерного роста.

Была организована внутренняя кампания по поиску квалифицированных наставников. При этом организаторы старались не вовлекать в программу руководителей подразделений, потому что им приходилось управлять процессом перехода. Были приглашены менеджеры 2-го и 3-го уровней, которые работали в компании долгое время и были хорошими образцами для подражания.

Старшим менеджерам подбирались более молодые сотрудники, как правило, младшие менеджеры. Интересным аспектом этой программы было то, что и наставники, и наставляемые проходили один и тот же путь.

И тем, и другим необходимо было принимать важные решения. Программа наставничества была построена таким образом, чтобы позволить менее опытным менеджерам использовать опыт, мудрость и связи старших менеджеров.

Слишком большой разрыв в стаже и опыте мог привести к проблемам в коммуникации. Программа была доступна для участников всех уровней руководства (с 1-го по 5-й), но распределение по парам ограничивалось максимум двумя уровнями.

Компания подобрала 30 пар с помощью онлайн-платформы управления программами наставничества. Обучение включало материалы по развитию карьеры.

Наставники и наставляемые прошли групповой обучающий семинар, чтобы прояснить ожидания от программы и продемонстрировать ключевые навыки для максимальной эффективности. Обучение дополнялось упражнениями и инструментами, помогающими участникам более четко определить свои карьерные возможности.

Программа наставничества началась в июле 2015 года и продолжалась до мая 2016 года. Toyota требовала принять решение о переезде в Мельбурн или выходе из компании к ноябрю 2015 года. Таким образом, по сути, программа была разделена на две части около этого крайнего срока.

Первые четыре месяца были посвящены поддержке процесса принятия решений. В ноябре 2015 года был проведен дополнительный семинар и опрос участников для оценки эффективности программы и повышения их мотивации ко второму этапу.

Период с декабря до завершения программы был сосредоточен на поддержке переходного периода, будь то уход из Toyota или переезд в новый город.

В конце мая 2016 года был проведен заключительный опрос участников с целью повторной оценки эффективности программы и выявления ключевых выводов.

Этот проект наглядно демонстрирует, что грамотно разработанная программа наставничества может помочь в управлении дестабилизирующими организационными изменениями.

Можно было бы понять наставников, если бы они предпочли сосредоточиться на собственных карьерных решениях, вместо того, чтобы помогать своим младшим коллегам в согласовании корпоративных изменений.

Однако те менеджеры, которые согласились участвовать в программе наставничества, приобрели бесценный набор навыков, который пригодится им на протяжении всей их карьеры, будь то в Toyota или в других компаниях.

31% наставников назвали программу наставничества «одним из лучших дел, которые они когда-либо делали». И это несмотря на то, что сами наставники находились в сложной ситуации выбора карьеры.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

| № п/п | Раздел программы | Пояснения |
|-------|---|--|
| 1. | Наименование программы | Полное наименование программы наставничества. |
| 2. | Цель программы | Формулируется цель программы наставничества. |
| 3. | Задачи программы | Формулируются задачи программы наставничества. |
| 4. | Адресаты программы | Указываются целевые группы и форма наставничества. |
| 5. | Сроки реализации | Указывается временной период. Продолжительность и сроки наставничества устанавливаются в индивидуальном порядке в зависимости от планируемых результатов. |
| 6. | Этапы реализации | Этапы реализации программы могут отражать порядок действий на каждом из этапов, а также взаимодействие с внешней и внутренней средой в зависимости от выбранной модели наставничества. |
| 7. | Формы и методы работы | Указываются формы и методы работы наставника с наставляемыми. |
| 8. | Ресурсное обеспечение программы | Описываются ресурсы, необходимые для реализации программы наставничества: материально-техническая база, методическое и кадровое обеспечение, система взаимодействия. Приложением к данному разделу могут быть памятки и рекомендации для наставников и наставляемых. |
| 9. | Индивидуальные планы развития наставляемых | Прописываются направления развития наставляемых, алгоритм работы наставника и наставляемого, планируемые мероприятия по каждому направлению и сроки их проведения, а также отметки о выполнении. |
| 10. | Ожидаемые результаты | Планируемые результаты должны соотноситься с целью и задачами программы наставничества и отражаться в измеримых показателях. |
| 11. | Показатели (критерии) эффективности программы | Описываются метрики, позволяющие оценить результативность и эффективность реализации программы наставничества. |
| 12. | Анализ и контроль за исполнением программы | Мониторинг выполненных работ, сравнение фактических результатов с запланированными. |
| 13. | Разработчик(и) программы | Автор(ы)/рабочая группа по разработке программы наставничества. |
| 14. | Координатор (куратор) программы | Координатор программы отвечает за реализацию программы в полном объеме, соблюдение сроков и достижение целей и задач. |

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В РОССИИ

Институт наставничества формировался практически на протяжении всех поколений человечества. Опытные работники старались увлечь новых работников, передавая им наработки передовых методов труда, свои знания и опыт, наставляя новых работников и поддерживая их начинания на профессиональном пути.

В середине XIX века наставничество приобрело особую роль в педагогической сфере. Российский педагог, основоположник отечественной педагогики Константин Дмитриевич Ушинский один из первых задумался о проблемах наставничества. Он установил зависимость профессиональной адаптации наставляемого от уровня педагогического мастерства и опыта самого наставника.

Постепенно наставничество перешло и на производственные площадки. В России впервые дидактически обоснованная система наставничества в производственном обучении возникла в первой половине XIX века. Её предложила группа инженеров-механиков Московского технического училища под руководством знаменитого инженера, педагога и изобретателя Дмитрия Константиновича Советкина. Процесс обучения проходил от простого к сложному и сочетал теоретическую и практическую части: на стадии изучения теории использовали наглядные пособия (модели, инструменты, образцы, формы, механизмы). Производственный процесс разделялся на небольшие задания нарастающей сложности, которые ученики выполняли под контролем мастера.

Данная система производственного обучения получила название «русский метод обучения ремеслам» и учитывала индивидуальные особенности нового работника, к которому необходимо было найти подход при передаче навыка.

В начале XX века политические события в России привели к реорганизации труда рабочих и подчинению его целям обучения. После 1917 года количество рабочих и служащих значительно увеличилось, возникла необходимость профессиональной подготовки новых кадров. Осуществлялся принцип соединения труда рабочих подростков с обучением, создавалась система правового регулирования.

В период советской эпохи наставническая деятельность играла огромную роль в профессиональном становлении молодых работников и строилась не на материальной составляющей, а на идеологической основе. В ее основе лежала идея воспитания нового советского человека, способного эффективно трудиться на благо общества. Следует отметить, что звание наставника было почетным, наставники пользовались авторитетом в рабочем коллективе, а лучших из них поощряли и награждали.

Применение системы наставничества на производствах и в образовательных организациях в советские годы позволило не только существенно ускорить процесс адаптации молодых рабочих к рабочей среде, но и эффективно интегрировать новичков в коллектив, замотивировать их к качественному выполнению своих профессиональных обязанностей.

Именно в 1930-е годы XX века наставничество приобрело массовый характер и в общественном сознании укрепилось мнение, что наставничество связано, прежде всего, с подготовкой рабочих к производству и индустрии, намечается тенденция подготовки кадров непосредственно на рабочем месте. При этом практика наставничества развивалась и в других сферах: армии и на флоте, образовании, медицине и различных отраслях народного хозяйства Советской страны.

Групповое и коллективное наставничество применялось и в послевоенные годы, когда труженики брали шефство над коллективами фабрично-заводских училищ (позже – профессионально-технические училища). В этот период активизируются организационные формы наставничества по воспитанию и профессиональному становлению молодых рабочих на производстве, развиваются формы повышения квалификации наставников.

В качестве ведущих форм наставничества выступают: групповое обучение, ученическая бригадная форма, воспитание в бригадах квалифицированных рабочих, создание комсомольско-молодежных бригад и иные. Таким образом, в советский период накоплен значительный опыт наставнической работы, прежде всего, в производственной сфере, сформировались представления о целях, содержании, методах и формах наставничества, о том, что работа наставника не сводится к производственному обучению и приоритетом является гражданская позиция работника, его отношение к делу. Были определены характерные функции наставника: воспитательная, поддержка профессиональной адаптации и роста профессионального мастерства, обеспечения социально-психологического комфорта в трудовом коллективе.

В условиях рыночной экономики конца XX - начала XXI веков интерес к наставничеству не ослабевал, многие российские корпорации активно развивали и продолжают развивать его на своих предприятиях, воспринимая наставническую деятельность как инструмент повышения конкурентоспособности и качества продукции. В России начала перестраиваться система управления развития. В этих условиях требовались рабочие и служащие, профессиональная подготовка, которых стала осуществляться на самих предприятиях, в так называемых учебных центрах. Здесь и понадобились наставники из числа опытных и высококвалифицированных рабочих и служащих.

На сегодняшний момент нехватка квалифицированных рабочих на предприятиях страны, заставляет государственные власти активно включаться в процесс их подготовки. Образовательные организации и предприятия начинают вновь сотрудничать, как это было в советские годы. У многих предприятий и организаций появляются подшефные школы, колледжи, университеты, после окончания которых молодые работники приходят к ним работать.

Сегодня современная система наставничества вышла за пределы образовательных учреждений, предприятий и распространена во многих сферах, включая бизнес, науку, спорт и искусство. Наблюдается возрастающий интерес к наставничеству в широком спектре академических и профессиональных областей.

ФОРМЫ ЛОКАЛЬНЫХ АКТОВ

ПО ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА

Журнал учета наставляемых

примерная форма

| № | ФИО наставляемого | Подразделение (отдел, участок) наставляемого | Должность наставляемого при принятии | ФИО наставника | Дата и номер индивидуального плана наставничества | Дата начала работы с наставником | Планируемая дата окончания работы с наставником | Фактическая дата окончания работы с наставником |
|---|-------------------|--|--------------------------------------|----------------|---|----------------------------------|---|---|
| 1 | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Дневник наставника

НАСТАВНИК:

ФИО

Подразделение
(отдел, участок)

Текущая
должность

ИНФОРМАЦИЯ О НАСТАВЛЯЕМОМ:

ФИО

Подразделение
(отдел, участок)

Должность

Дата и номер
индивидуального
плана наставничества

ИНФОРМАЦИЯ О ПРОВЕДЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЯХ

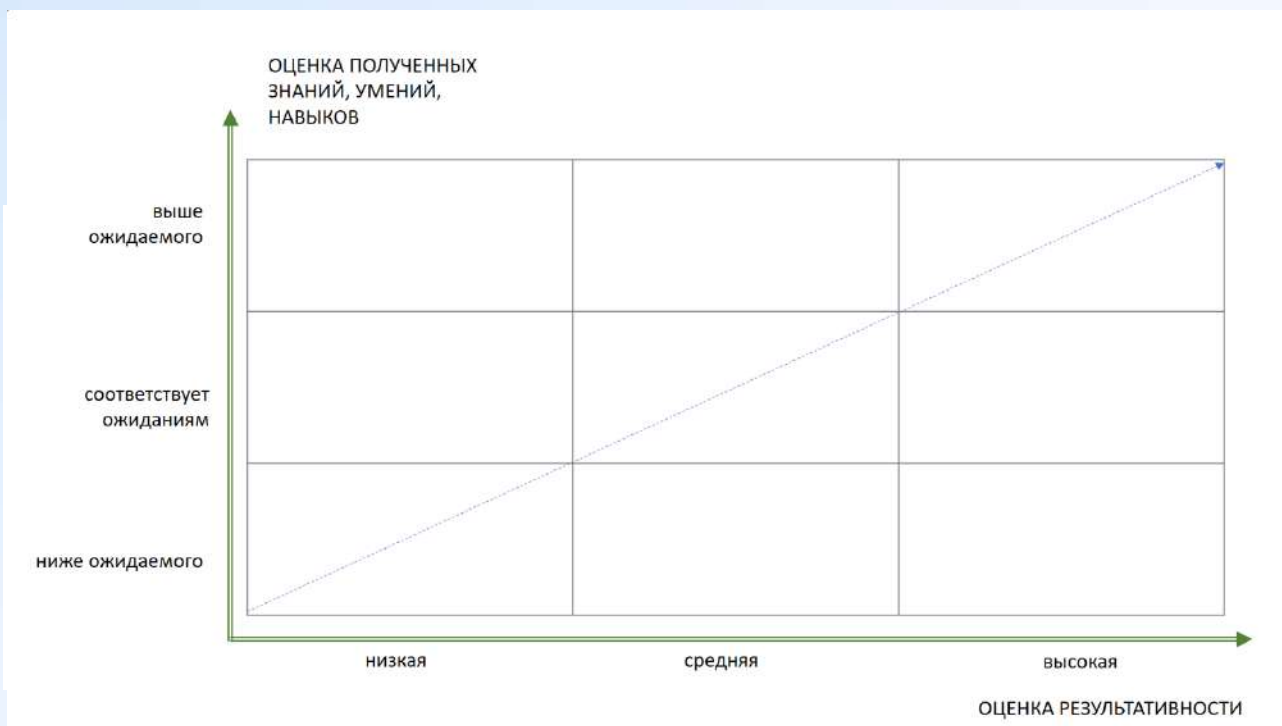
| № | Мероприятие в соответствии с индивидуальным планом наставничества | Результат | Фактический объем часов, затраченный на мероприятие | Дата завершения мероприятия |
|---|---|-----------|---|-----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Календарный план наставничества

примерная форма

| Дата | Мероприятие | Формат мероприятия | Подразделение (отдел, участок) | Планируемая длительность | Планируемый результат |
|------|-------------|--------------------|--------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |

МАТРИЦА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ НАСТАВНИЧЕСТВА:



П Р И К А З

от _____

№ _____

О наставничестве

В целях оказания помощи новым работникам (должность) в их профессиональном становлении

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Создать творческую группу наставников, закрепить за наставниками наставляемого (ых) (должность) на период _____:
 - ФИО наставника – должность, ФИО наставляемого
 - ФИО наставника – должность, ФИО наставляемого
2. Утвердить планы работы наставников с наставляемым(и) (должность).
3. Утвердить программу наставничества (наименование организации).
4. Назначить организатором наставничества (должность, ФИО).
5. Организатору наставничества осуществлять промежуточный и итоговый контроль работы наставников и наставляемых.
6. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на ФИО, должность

(должность) _____ /ФИО _____ подпись

С приказом ознакомлены: _____ /ФИО _____ подпись
_____ /ФИО _____ подпись

П Р И К А З

от _____

№ _____

О назначении наставника

В соответствии с Положением о наставничестве с целью оказания методической помощи, содействия адаптации и профессионального становления (должность), принятых на работу в (наименование организации) приказываю:

1. Назначить на период с «»____ 20__г. по «»____ 20__г. в качестве наставника:

- должность ФИО за принятым на работу, должность ФИО

2. Установить сроки отчетности по итогам периода наставничества:

- Промежуточный отчет предоставить в срок до «» ____ 20__г.

- Итоговый отчет предоставить в срок до «» ____ 20__г.

3. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на ФИО, должность

(должность) _____ /ФИО _____ подпись

С приказом ознакомлены: _____ /ФИО _____ подпись

_____ /ФИО _____ подпись

_____ /ФИО _____ подпись

Разработано командой АНО «Агентство развития профессионального мастерства (Ворлдскиллс Россия)»
Согласно Распоряжению Правительства Российской Федерации от 21 мая 2025 г. №1264-р в рамках п.17 Плана мероприятий по реализации Концепции развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года