

Векторы развития института наставничества в реальном секторе экономики



Мария Шатохина,
член Союза наставников России по повышению
производительности,
гендиректор НП «Тюменский деловой Клуб» и
Союз «западно-Сибирская Правовая Палата»,
совладелец ООО Консалтинговая Компания «ПРЭФИШ»

Задачи новой экономической реальности:

- повышение производительности труда и экономической эффективности деятельности предприятий в рамках цифровой экономики (развитие цифровых компетенций сотрудника/адаптация к цифровому миру);
- переобучение поколений Y, Z на основе новых методик и программ ДПО с целью скорейшей адаптации;
- плановая системная работа с кадрами поколения «Next» для ускорения адаптации на производстве и более высокой производительности труда;
- создание инновационных технологий и методик работы на предприятиях в рамках дуального обучения при взаимодействии сотрудников поколений X, Y, Z и представителей колледжей и ВУЗов

По мнению крупнейших предприятий страны (участников III конгрессов наставников):

- **Разрушена система профессиональной подготовки рабочих;**
- **Все предприятия испытывают дефицит в квалифицированных рабочих кадрах;**
- **На производство пришло поколение «Next» и это внесло необходимость корректировать методики обучения и адаптации на рабочем месте;**
- **В рамках новой пенсионной реформы увеличивается количество персонала способного передавать знания и опыт для повышения производительности труда молодежи, но требуется переобучение;**
- **Заводы вынуждены самостоятельно готовить кадры для себя с учетом специфики производственной деятельности, при этом, система наставничества является частью системы управления знаниями**

ГОТОВИТЬ САМИМ ИЛИ С ПРИВЛЕЧЕНИЕМ СУЗОВ И ВУЗОВ?!

Решение предприятий на данный момент:

**готовить рабочие кадры самим, с привлечением наставников
производственного и теоретического обучения, но было бы
здорово, если бы была создана система доп. подготовки на базе
колледжей (либо вариант нахождения «тренировочной площадки»
для рабочих на каком-либо предприятии, имеющем договор с
ВУЗами, либо наличие преподавателей, выезжающих на
предприятия и участвующих вместе с действующими
наставниками в профпереподготовке людей в рамках ДПО)**



Возможности для ВУЗа:

- в рамках потребности предприятий четко снимать производственный запрос и участвовать в переподготовке кадров наиболее необходимых рынку труда, приносящих наибольший экономический эффект предприятию и стране в целом;
- участие в переподготовке кадров, в том числе и «зрелого» возраста, в рамках новой цифровой экономики, но под четко определенные производственные потребности и задачи



Выгоды для предприятия:

- Возможно управлять процессом обучения (подготовки) новых рабочих для производства.
- Возможно управлять квалификацией наставников и их подопечных.
- Возможно увеличивать производительность труда и экономический эффект деятельности



При наличии работающей системы наставничества на предприятии и встроенности СУЗов и ВУЗов в работу этой системы:

- Устанавливается **min** операций для нач. освоения профессии;
- Замедляется текучесть кадров по этим профессиям;
- Повышается производительность труда;
- Увеличивается экономический эффект от деятельности предприятия (выручка + налоги);
- У ВУЗов есть возможность циклично снимать запросы предприятий по переподготовке кадров и по возможности корректировать программы ДПО;
- У наставников предприятий (особенно «зрелого» возраста, с учетом нынешней пенсионной реформы) в рамках сотрудничества с преподавателями ВУЗов, профессиональных колледжей есть возможность знакомиться с новейшими методиками передачи знаний, навыков, трансформации передачи опыта в новой цифровой реальности разным поколениям X, Y, Z;
- У СУЗов, ВУЗов есть возможность создания программ ДПО по обучению наставников наставничеству.

Механизмы взаимодействия ментора/наставника и стажера/наставляемого с учетом реалий по Covid-19

Дистанционная форма

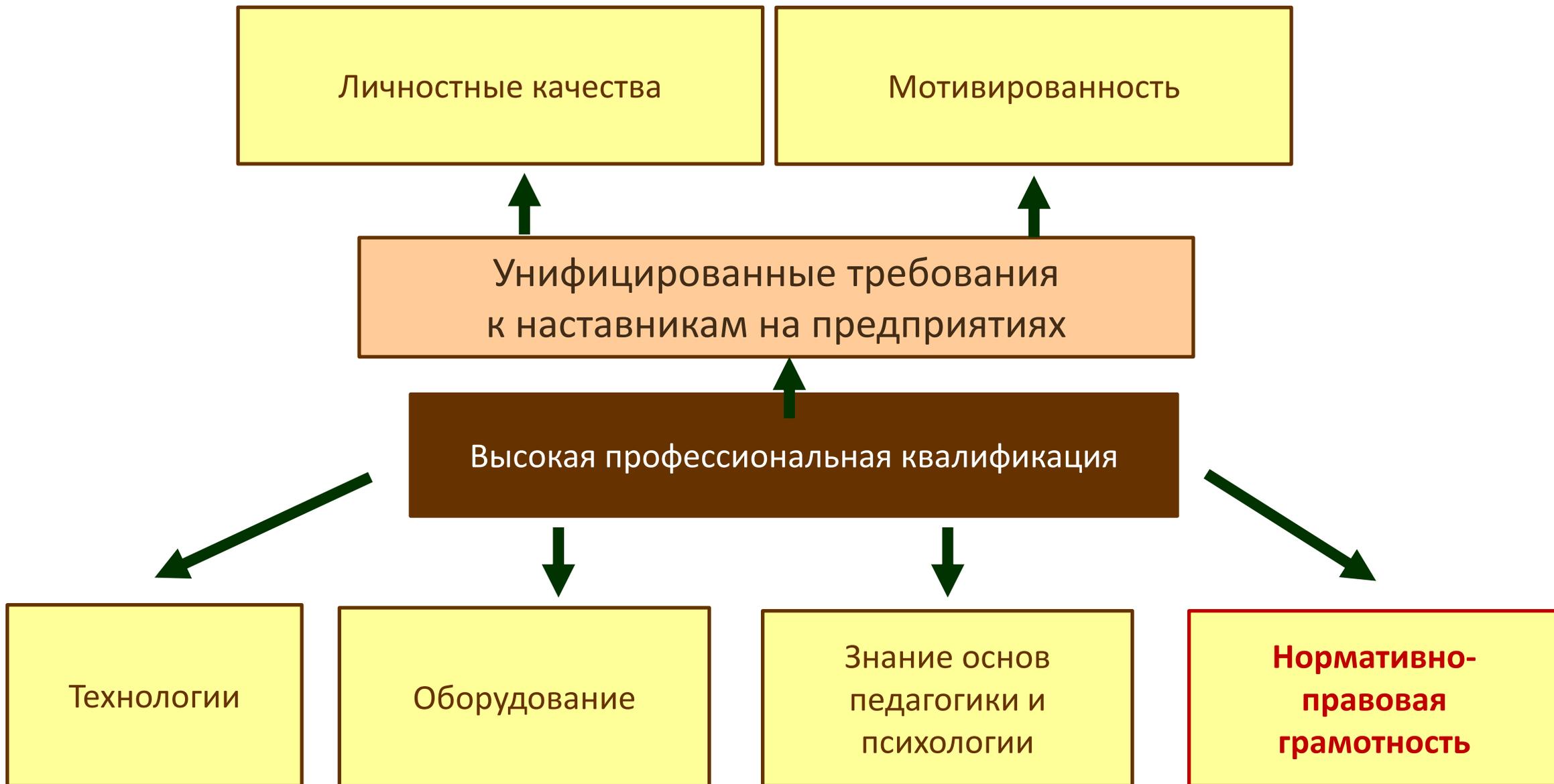


Очная форма

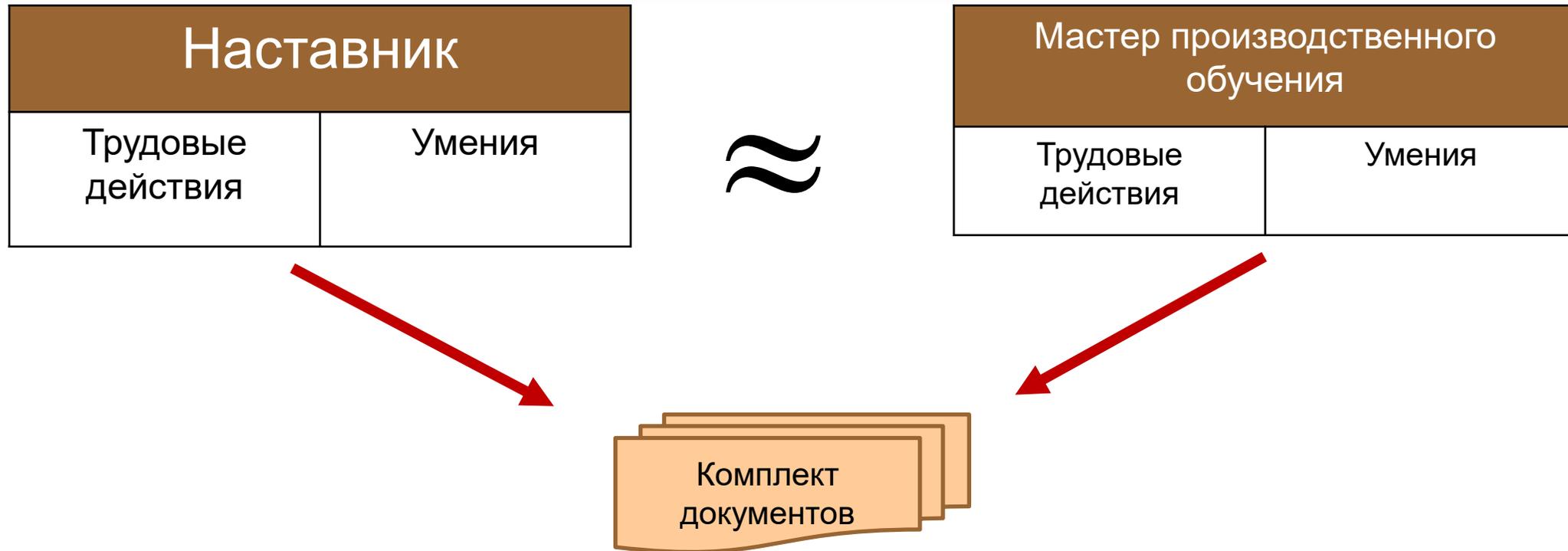


Для чего нужен профстандарт? - Схема формирования связей между процессами и компетенциями





Профессиональный стандарт «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования»



Некоторые документы, определяющие деятельность наставника

Локальный уровень



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

- ✓ Дорожная карта формирования системы наставничества на производстве;
- ✓ Положение «О наставничестве»;
- ✓ Положение «О совете по наставничеству»

Документирование в ежедневной деятельности наставника на производстве

Типология документации



Регламентирующие	Договоры (о практике, о целевом обучении, ученический договор), положения (о практике, об обучении на рабочем месте), приказы
Планирующие	КТП, индивидуальный план практического обучения, задание на практику
Инструкционно-технологические	Инструкции, схемы, эскизы, карты-задания, карты контроля и самоконтроля, справочные таблицы, дневники практики
Учебно-программные	Программа обучения, программа практики, программа профессионального модуля
Учебно-методические	Методические рекомендации по выполнению отдельных видов работ, сборники заданий, фонды оценочных средств
Информационные	График перемещения студентов во время практики, отзыв о прохождении практики, отзыв о вступлении в должность, анкета удовлетворенности работой наставника
Учетные	Журналы практического обучения, оценочные листы, зачетные ведомости
Отчетно-аналитические	Отчет о прохождении практики, аналитический отчет наставника, портфолио наставника, листы самооценки наставника, листы экспертной оценки наставника

Документирование в ежедневной деятельности наставника на производстве

Типология документации

Приложение 2

Просим Вас заполнить и сдать в Отдел персонала до «__» ____ г.

ЛИСТ ОЦЕНКИ РАБОТНИКА

(заполняется руководителем и/или наставником после окончания испытательного срока)

Фамилия, имя сотрудника _____

Должность _____

Подразделение _____

Дата выхода на работу «__» _____ 200__ г.

Испытательный срок _____ месяца с «__» _____ 200__ г. по «__» _____ 200__ г.

Выполнение задач, установленных на период испытательного срока:

Задачи	Планируемый результат	Фактический результат	Отклонение от плановых показателей (качественные/ количественные)

Определите степень выраженности у сотрудника следующих компетенций:

Оцениваемые компетенции	10 20 30 40 50 60 70 80								
	%								
Профессиональная компетентность (знания и навыки, необходимые для выполнения функциональных обязанностей)									
Принятие решений (ориентация на результат, умение самостоятельно принимать решения и отвечать за них) в рамках своих должностных обязанностей									
Планирование и организация (умение расставлять приоритеты, планировать свою деятельность)									
Инициативность (внимание к мнению других людей, внесение предложений в рамках своих полномочий, принятие ответственности за внедрение инициатив)									
Готовность к выполнению задач, не входящих в компетенцию работника									
Ответственность, исполнительность									
Способность к обучению									
Работа в коллективе (навыки общения и взаимодействия с коллегами, руководством, подчиненными)									
Управленческие компетенции (оцениваются сотрудники, имеющие в прямом или косвенном подчинении одного и более человек)									
Управление исполнением									
Руководство сотрудниками									
Развитие сотрудников									

Результаты испытательного срока (выберите нужный вариант):

Испытательный срок пройден успешно

Рекомендуемое обучение:

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 нашем подразделении работу с новыми сотрудниками. На период испытательного срока Вам было поручено обучить нового сотрудника. Ответьте на вопросы, как строилось Ваше взаимодействие с ним.

1. Как можете охарактеризовать периодичность общения с новым сотрудником (выберите 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 новым сотрудником?

- 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 первую неделю?

- Познакомил с сотрудниками Вашего подразделения и подразделений (общение с которыми происходит постоянно).
- 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 познакомил.

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

- ВЫ НАСТАВНИК**
- 20% — 80%
 - 30% — 70%
 - 60% — 40%
 - 70% — 30%
 - 80% — 20%

Утверждаю
Директор
(название организации)

«__» _____ 20__ г.

Индивидуальный план повышения квалификации сотрудника (стажера, студента)

Ф.И.О. _____
Специализация _____

	Ключевые компетенции по специализации (для студента-профессиональные и общие компетенции)	Необходимые знания, навыки, способности	Мероприятия	Срок исполнения, периодичность	Отметка об исполнении	Оценка
1						
2						
3						
4						
5						

	Описание задания	Срок исполнения, периодичность	Отметка об исполнении	Оценка
1	Исполнение поручений наставника			
2	Участие в деятельности предприятия			

Наставник: _____ Подпись _____



Ответственный за организацию наставничества – главный инженер станции (предприятие с опасными объектами производства)

Кому назначается наставник

- Вновь принятым работникам
- Работникам, осваивающим смежную специальность
- Работникам, обучающимся с разряда на разряд в пределах одной специальности
- Работникам, в случае расширения зоны ответственности
- Работникам, назначенным на вышестоящую, либо равнозначную должность в другое подразделение
- Работникам, проходящим подготовку для включения в состав кадрового резерва
- Работникам с перерывом работы в должности более одного года

Кто может быть назначен наставником

- Квалифицированные работники, имеющие многолетний опыт работы по профессии (20 - 30 лет работы в Компании)
- Работники в возрасте 30-35 лет, имеющие опыт работы 4-5 лет и высшее профессиональное образование



- Способность к передаче знаний, умений и навыков
- Склонность к воспитательской работе
- Проявление личного желания
- Умению наставника объективно оценивать процесс подготовки, при необходимости корректировать программу подготовки по должности



Подготовительный

- ✓ Определение наставника
- ✓ Встреча обучаемого с наставником (знакомство)
- ✓ Подготовка программы обучения по должности
- ✓ Распорядительный документ

Стажировка

- ✓ Практическое освоение непосредственно на рабочем месте навыков выполнения работы
- ✓ Продолжительность стажировки устанавливается индивидуально, от 2-х до 14 смен, фактически достигает 2 – 3 месяца

Промежуточная оценка

- ✓ Оценивается уровень знаний обучаемого (задаются вопросы по темам программы стажировки)
- ✓ Оценивается работа наставника
- ✓ Наставник видит промежуточные результаты своей работы, при необходимости ее корректирует,
- ✓ Обучаемый оценивает результаты своей готовности к проверке знаний, которая проводится по окончании стажировки.

Проверка знаний

- ✓ Проводится специально назначенной и постоянно действующей комиссией;
- ✓ По результатам проверки знаний либо назначается дополнительный срок стажировки либо определяется продолжительность дублирования

Дублирование

- ✓ Выполнение производственных функций на рабочем месте под наблюдением наставника
- ✓ Продолжительность дублирования устанавливается индивидуально, от 2-х до 12 смен
- ✓ По результатам дублирования либо назначается дополнительный срок дублирования либо оформляется допуск к самостоятельным работам

Допуск к самостоятельным работам



Наставник проводит подготовку нового работника в полном объеме

Новый работник получает допуск к самостоятельным работам

**МАТЕРИАЛЬНАЯ
МОТИВАЦИЯ
НАСТАВНИКА**



Должностной оклад по стажировочной должности

Новый работник до подготовки получает должностной оклад

Новый работник проходит подготовку в полном объеме и получает допуск к самостоятельным работам

**МАТЕРИАЛЬНАЯ
МОТИВАЦИЯ
ОБУЧАЕМОГО**



Должностной оклад
плюс
премия по результатам труда



НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

НАСТАВНИК

- Повышение статуса среди коллег
- Возможность развить навыки управления
- Хорошее отношение руководства
- Корпоративные поощрения и награды

НОВЫЙ РАБОТНИК

- Получает внимание и помощь в первые непростые рабочие месяцы
- Быстрее вливается в корпоративную культуру Компании

Пример наставничества при стажировке Директора Кластера в X5 Retail Group

Адаптация, основанная на
практике

Стажировка в магазине

Изучение всех бизнес-процессов компании с Директором-Наставником

Стажировка со всеми ключевыми должностями дивизиона

Стажировка в другом дивизионе

Изучение своей должности с директором-кластера-наставником из другого дивизиона

Освоение бизнеса для сотрудников других сфер

Сдача заданий на испытательном сроке

Решение кейсов и их защита перед руководством

Реальное открытие магазина

Оценка влияния на бизнес-результаты

Реальный результат уже на стажировке

Нормативная база, цели адаптации и наставничества



**Положение об адаптации и наставничестве работников
ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»**
(приказ от 23.01.2015 № 21)



Все новые работники, принятые на рабочие профессии
Продолжительность адаптации и наставничества – от 3 месяцев до 1 года



- ✓ **Условия для успешной и быстрой интеграции** нового работника в Общество
- ✓ **Помощь** в овладении системы профессиональных знаний и навыков, **эффективное применение их на практике**
- ✓ **Общее представление** об Обществе, нормах корпоративной культуры
- ✓ **Снижение затрат**, связанных с длительностью периода приобретения работниками достаточных навыков в новой должности
- ✓ **Значительное ускорение** наступление этапа **эффективного** функционирования нового работника в должности



Начало адаптации, наставнической деятельности



Основание

Наставник назначается только из числа **наиболее подготовленных и опытных** рабочих (согласно приказу от 05.09.2017 № 554)

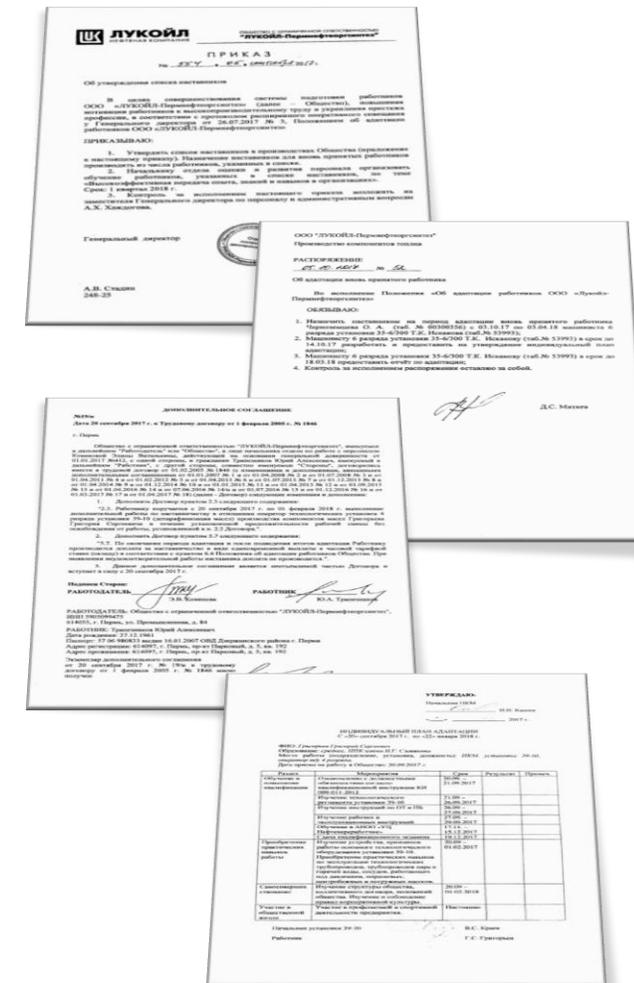
Назначение

Распоряжение руководителя структурного подразделения

Закрепление функции

Поручение дополнительной работы по наставничеству отражается в **дополнительном соглашении** к трудовому договору наставника

В течение **10 дней** со дня приема на работу нового работника **наставник** разрабатывает **индивидуальный план адаптации и наставничества** принятого работника



Векторы развития института наставничества с точки зрения предприятий



Векторы развития системы наставничества



- Создать региональные центры подготовки наставников;
- Консолидировать лучшие практики наставников в различных отраслях;
- Организовывать и проводить обучение наставников специализированно для предприятий конкретной отрасли;
- Принимать непосредственное или опосредованное участие в Экспертном совете по подготовке госстандартов наставничества /профстандарта наставник;
- Продолжать организовывать и проводить отраслевые мероприятия по анализу и сборке лучших практик наставничества;
- Выявлять «белые пятна» в законодательных и нормативных актах, препятствующих развитию системы наставничества на предприятиях России.

**Благодарю за внимание!
Всегда рада сотрудничеству!**

**Шатохина Мария
shatokhinams@tdkport.ru
8 – 9044-98-58-81
(3452) 521-444**