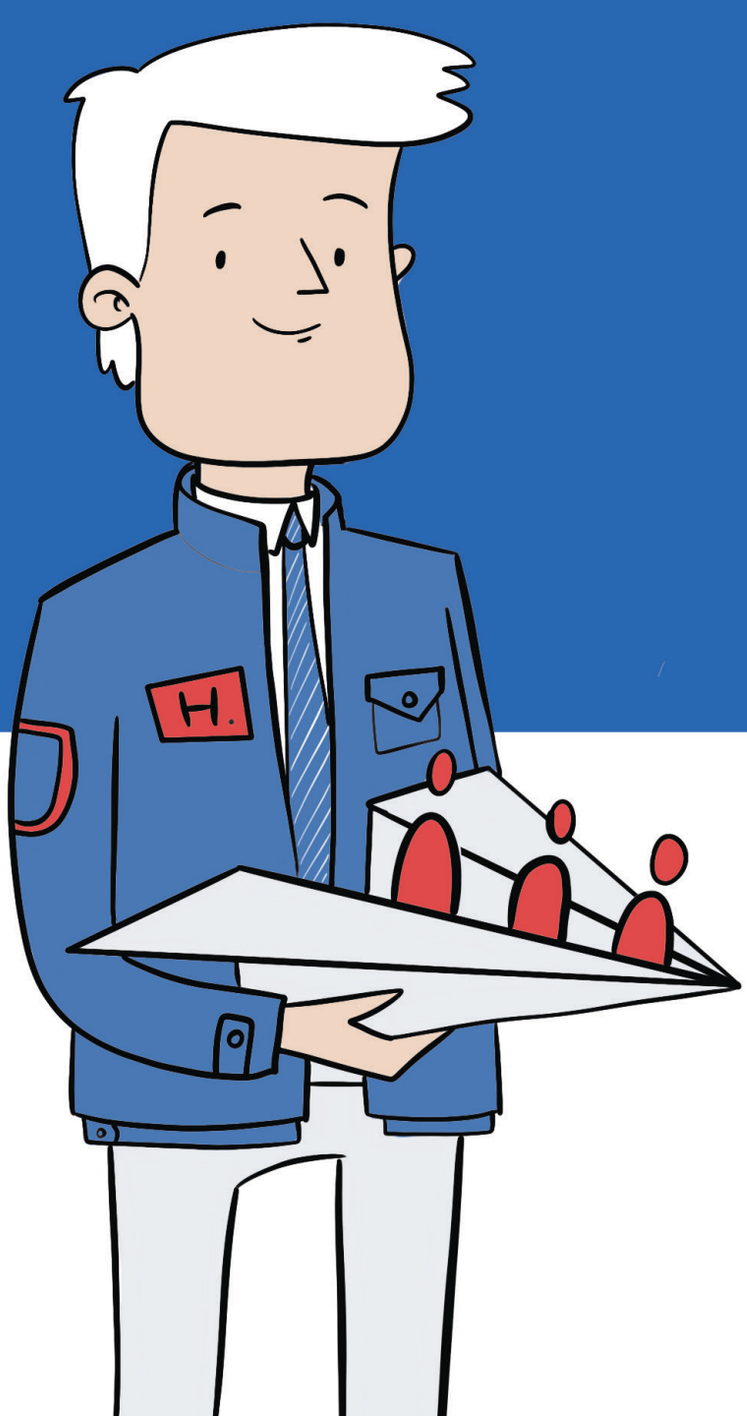
О.Ф.Клинк, С.Г.Кукушкин, А.А.Факторович

РУКОВОДИТЕЛЯМ
И HR-СПЕЦИАЛИСТАМ

О НАСТАВНИЧЕСТВЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ



Национальное агентство
развития квалификаций

Базовый центр
подготовки кадров

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

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

Повторное и дополненное издание

УДК 331
ББК 65.240

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

К49 Руководителям и HR-специалистам о наставничестве на рабочем месте / О.Ф. Клинк, С.Г. Кукушкин, А.А. Факторович. – М.: ООО «Грин Принт», 2023. – 36 с.: ил.

ISBN 978-5-907719-45-3

ISBN 978-5-907719-45-3

УДК 333
ББК 65.240

© АНО «Национальное агентство развития квалификаций», 2023 г.
© Клинк О.Ф., Кукушкин С.Г., Факторович А.А., 2023 г.

СОДЕРЖАНИЕ:

Введение 6

Что такое наставничество 7

Виды наставничества 9

В каких случаях необходимо наставничество? 10

В чем польза наставничества? 11

Создание, развитие и функционирование системы наставничества в организации: зоны ответственности 14

Создание и развитие системы наставничества: этапы 16

Создание и развитие системы наставничества: модель 17

Каковы цели и задачи наставничества? 18

Кому необходим наставник? 20

Что должен делать наставник и каковы его права? 22

Кто может быть наставником? 26

Какие обязанности должен принять наставляемый и какие права он получит? 27

Как организовано управление системой наставничества? Кто и чем занимается? 27

Как работает система наставничества или организация наставничества как процесса 28

Как оценить деятельность наставника? 30

Какой должна быть система мотивации наставников? 31

Как определять эффективность системы наставничества в организации и каких результатов можно достигнуть? 33

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ 36

Введение

Российский бизнес, не только крупный, но и средний, и мелкий, уже много лет испытывает дефицит квалифицированных кадров, а анализ демографических трендов показывает, что в перспективе как минимум до 2030 года такая ситуация, скорее всего, сохранится.

Повышение заработных плат, а именно с этого начали многие работодатели, позволяет решить проблему «здесь и сейчас», но увеличивает издержки и не работает на перспективу. Стратегически важны модернизация производства, внедрение новых технологий, но они, как правило, требуют серьезных вложений сегодня, обещая рост производительности труда только завтра. К тому же цифровизация, роботизация и т.п., изменяя средства труда, изменяют и требования к квалификации специалистов, а значит, без взаимодействия с вузами и колледжами, без корпоративного обучения, в том числе обучения на рабочем месте, не обойтись. В связи с этим все большее число предприятий обращают внимание на развитие наставничества.

Известно, что наставничество позволяет сократить адаптационный период и текучесть кадров, снизить затраты на обучение, позволяет работникам быстрее продвигаться по карьерной лестнице, повышает их вовлеченность в жизнь компании и удовлетворенность трудом. Но для этого оно должно быть хорошо организованным, иметь проработанную систему подготовки, сопровождения деятельности и мотивации наставников.

При грамотном подходе наставничество может стать важной составляющей корпоративной культуры и атрибутом (инструментом) самообучающейся организации.

К плюсам наставничества можно отнести и то, что его развитие не требует серьезных вложений.

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

ЧТО ТАКОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО?





ЧТО ТАКОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО?

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

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

Процитированные определения частично отвечают традиционному взгляду на наставничество, но в них есть и стремление учесть особенности динамично меняющейся производственной и организационной среды.

Чаще всего, наставничеством называют деятельность наставника или совместно-распределенную деятельность наставника и наставляемого. И здесь важно понять, кто же такой наставник.

Наставник – сотрудник организации, который разделяет корпоративные ценности и обеспечивает организационную и эмоциональную поддержку в процессе освоения профессии (должности) и корпоративной культуры, профессионального развития и карьерного роста, жизненного и профессионального самоопределения наставляемого.

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

Что же касается наставляемых, то сегодня ими могут быть не только студенты вузов и колледжей, но и слушатели программ профессионального обучения и дополнительного профессионального образования, а иногда и школьники; не только молодые специалисты, но любые работники, если им необходима помощь в профессиональном и карьерном развитии. Поэтому в зависимости от ситуации будем также использовать термины «практикант», «стажер», «ученик», «подопечный и т.п.

Решая задачу формирования или развития наставничества в организации, на него также полезно посмотреть как на систему. С этой точки зрения, наставничество - подсистема управления персоналом и знаниями организации, включающая ценности и цели наставничества в корпоративной культуре, субъектов наставничества, их права и обязанности (функции), а также комплекс мероприятий по мотивации, отбору, подбору и подготовке наставников, реализации, контролю и оценке эффективности системы наставничества и деятельности наставников.

ВИДЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

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

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

Неформализованное наставничество – это наставничество, исходно «встроенное» в должностные обязанности, или же спонтанная, как правило, ситуативная, а не систематическая поддержка при решении той или иной задачи или возникновении проблемы. Неформализованное наставничество не предполагает наличия плана, контроля извне и административного регулирования, не оплачивается отдельно. К нему, например, относят:

- развитие сотрудников непосредственным руководителем;
- оказание помощи в развитии профессиональных и корпоративных компетенций более опытным сотрудником, работником блока управления персоналом, психологом;
- помощь более компетентного сотрудника менее компетентному (начинающему) в процессе командной работы.

О формализованном наставничестве (не путать с формальным!) можно говорить, если наставник назначается приказом работодателя, отношения между наставником и стажером регламентируются определенными правилами и предполагают наличие точек контроля, в том числе внешнего, закрепленных планом наставничества, стажировки, адаптации или иным плановым документом.

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



В КАКИХ СЛУЧАЯХ НЕОБХОДИМО НАСТАВНИЧЕСТВО?

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

Практика наставничества как работы с новыми и начинающими сотрудниками, а также перемещаемыми по должности – давняя традиция. Однако в современных динамичных компаниях она начинает использоваться для решения задач профессионального и карьерного развития, т.е. охватывает не только новых сотрудников, но в идеале — всех, не только работников предприятия, но и студентов образовательных организаций-партнеров, а иногда и школьников. В то же время есть ситуации, когда потребность в наставничестве осознается особенно остро:

01 Высокая текучесть кадров

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

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

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

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

06 Высокий средний возраст сотрудников

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

08 Работа в высококонкурентной среде



В ЧЕМ ПОЛЬЗА НАСТАВНИЧЕСТВА?

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

Польза для компании

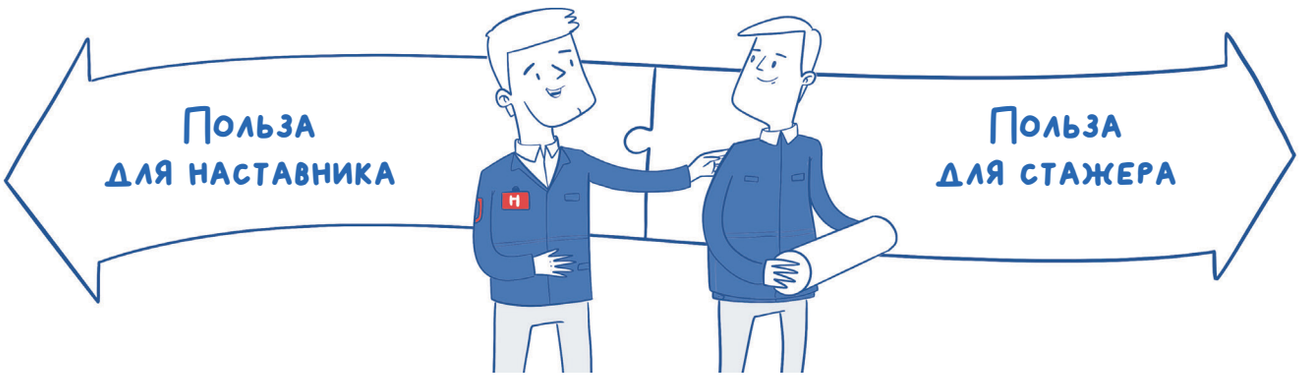
- снижается текучесть кадров (успешная адаптация, рост мотивации, удовлетворенности сотрудников, в том числе наставников, работой);
- повышается экономическая эффективность обучения персонала: уменьшается срок подготовки, экономится время линейных руководителей на обучение новых работников;
- решается вопрос подготовки кадров нужной квалификации в соответствии с требованиями рабочего места, сокращения адаптационного периода (это касается наставничества при подготовке и студентов, и стажеров, и иных работников организации);
- повышается лояльность сотрудников, растет вовлеченность[1] наставников и их подопечных в деятельность и развитие компании;
- начинает более устойчиво работать система сохранения и передачи ключевых знаний организации (действует канал передачи личностного знания);
- совершенствуется система деловых связей, командной работы, взаимодействия и взаимопомощи сотрудников;
- обеспечивается трансляция и развитие корпоративной культуры при работе со студентами формируется корпоративное «ценностное поле» не только внутри, но и вне компании.



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

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

- повышения производительности труда, качества и надежности выпускаемой продукции (оказываемых услуг);
- обеспечения преемственности знаний и кадровой безопасности организации;
- развития корпоративной культуры (трансляции ценностей компании).



Польза для наставников

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

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

Польза для практикантов, стажеров, иных наставляемых

Благодаря наставничеству практиканты, стажеры и иные наставляемые:

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

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

СОЗДАНИЕ, РАЗВИТИЕ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ



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

Наставничество, как инструмент решения задач кадрового обеспечения, требует создания системы управления с четким разделением полномочий и ответственности всех участников и организации эффективного взаимодействия на всех этапах ее функционирования.

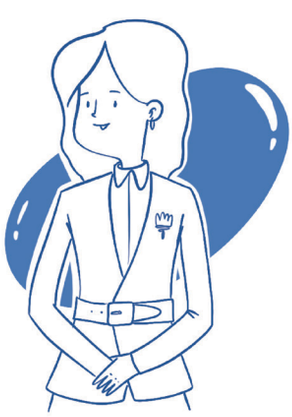
Как правило, в организации наставничества задействованы не только сами наставники, но и руководители структурных подразделений, служба управления персоналом, руководитель предприятия и его заместители, профсоюзная и молодежная организации.

На ряде предприятий созданы коллегиальные органы управления процессом - советы, комиссии, рабочие группы по наставничеству.

Типовое распределение полномочий и ответственности за развитие наставничества в организации выглядит следующим образом.



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



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

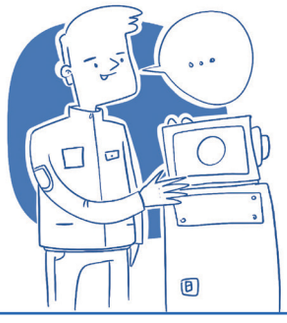


Руководители структурных подразделений – участвуют в разработке (актуализации) модели наставничества, в том числе системы мотивации наставников, отборе и обучении наставников, формировании пар «наставник – подопечный», поддерживают, контролируют и оценивают их деятельность, согласовывают материальные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

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



Общественные, в том числе профсоюзные и молодежные организации, участвуют в разработке модели наставничества, в том числе системы мотивации наставников, отслеживают ее закрепление в локальных нормативных актах организации; участвуют в отборе и обучении наставников, включаются в мероприятия по адаптации и введению наставляемых в корпоративную культуру; входят в состав рабочей группы или иного органа по развитию наставничества.



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

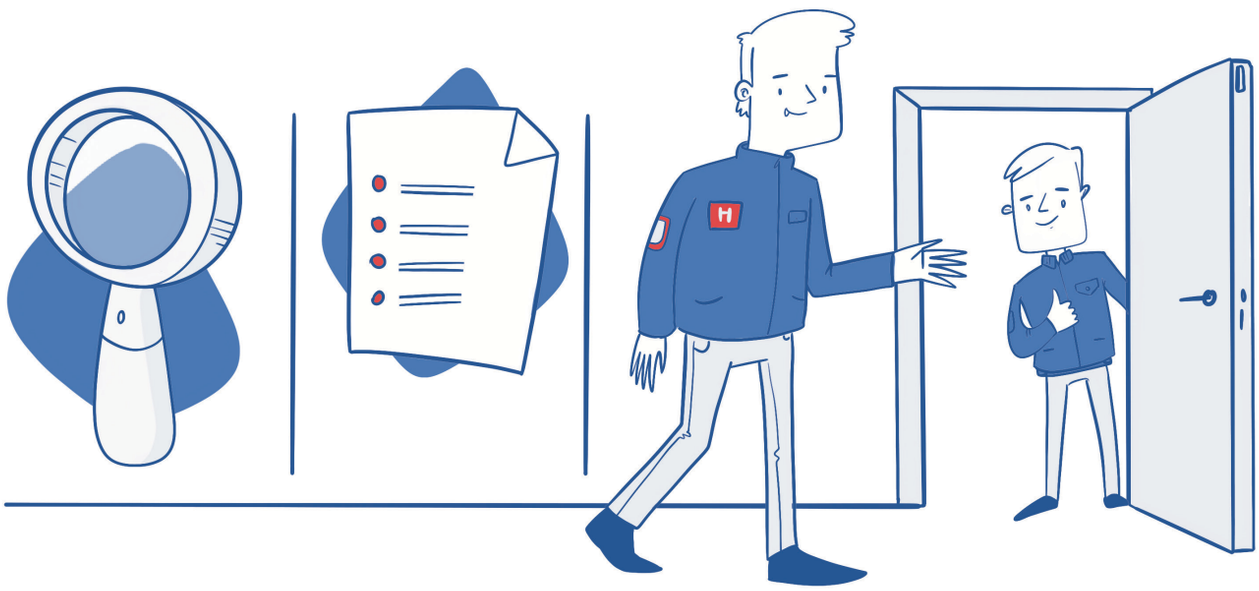
Наставляемый (практикант, стажер, иной работник) – обсуждает с наставником цели и задачи, план или программу практики (стажировки, индивидуального развития), выполняет под руководством наставника согласованный план (программу), обсуждает ход и результаты ее выполнения с непосредственным руководителем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



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

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

СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА: ЭТАПЫ



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

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

- **аналитический** (предпроектный) этап – анализ состояния системы наставничества (если она существует), корпоративной культуры с точки зрения принятия ценностей наставничества, возможно, предварительное определение цели и задач, контуров системы, планирование и подготовка материалов для проектно-аналитического этапа;
- **проектно-аналитический** этап (в приложении 1 приведены материалы, которые могут стать основой проведения проектно-аналитической сессии);
- **апробацию** и внедрение модели;
- **этап функционирования** системы наставничества

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

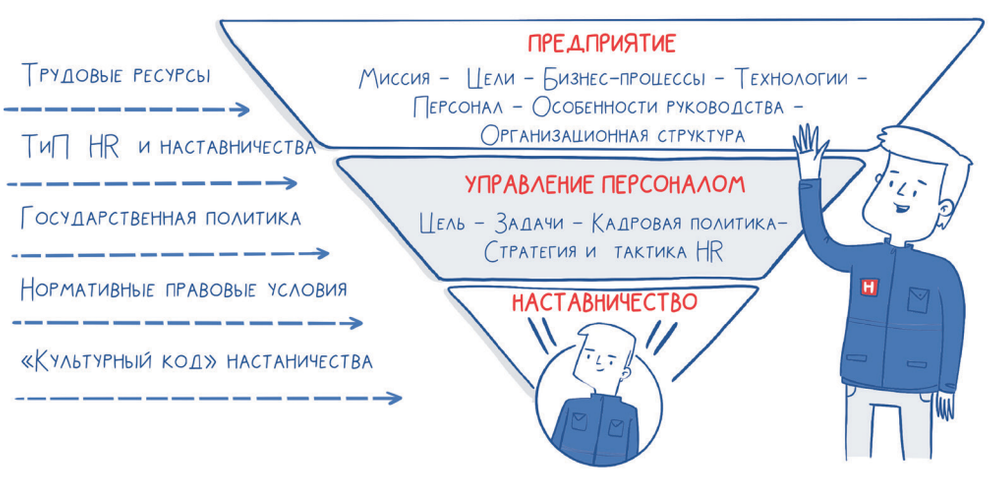
СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА: МОДЕЛЬ

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

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

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

НАСТАВНИЧЕСТВО: ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ



На систему наставничества также влияют внешние по отношению к предприятию факторы. Это не только трудовые ресурсы, но и, например, те нормативные правовые условия, в которых создается система, теория и практика управления человеческими ресурсами и системой наставничества, государственная политика и своеобразный «культурный код» наставничества.

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

Что касается внутренней структуры системы наставничества, то она включает ценностно-целевой блок (миссия, цели, политика, задачи наставничества), субъектный блок (участники системы, их функции, обязанности и права), организационный блок, обеспечивающий отбор (выбор) наставников и их подопечных, поддержку развития и функционирования системы, контроль и оценку деятельности наставников и системы наставничества, систему мотивации участников.

НАСТАВНИЧЕСТВО: ТИПОВАЯ МОДЕЛЬ



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

КАКОВЫ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НАСТАВНИЧЕСТВА?

Анализ и обобщение лучших практик наставничества и, прежде всего, практик - победителей и призеров Всероссийского конкурса, проведенного Национальным агентством развития квалификаций[2], позволяют выделить и использовать при проектировании системы наставничества на вашем предприятии инвариант целей, в достижение которых вносит вклад наставничество:

- кадровое обеспечение и трансляция знаний организации;
- развитие профессионального потенциала и карьеры работников, повышение их вовлеченности и инновационной активности;
- развитие корпоративной культуры (трансляции ценностей компании);
- и в конечном счете - повышение производительности труда, качества и надежности выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

[2] Всероссийский конкурс лучших практик наставничества на рабочем месте проведен Национальным агентством развития квалификаций при поддержке Минтруда России и Российского союза промышленников и предпринимателей дважды: в 2019 и в 2023 годах.
С описаниями практик - победителей и призеров конкурса, в т.ч. нормативными и методическими документами, обеспечивающими их функционирование и развитие, можно ознакомиться на сайте Базового центра подготовки кадров Национального агентства развития квалификаций (https://bc-nark.ru/) в разделе «Лучшие практики подготовки кадров» (https://bc-nark.ru/LP-NASTAV).

Что касается задач наставничества, то они вариативны, зависят от актуальных для предприятия проблем, задач и условий развития, характера производства, производимого продукта или оказываемых услуг, но наиболее часто встречаются следующие:

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

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

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

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

С примерами целеполагания, сложившимися в практике организаций - победителей и призеров Всероссийского конкурса лучших практик наставничества на рабочем месте, можно познакомиться на сайте Базового центра подготовки кадров Национального агентства развития квалификаций (https://bc-nark.ru/LP-NASTAV), проанализировать их, обратив внимание на конкретизацию целей путем определения критериев эффективности системы наставничества.

КОМУ И ДЛЯ ЧЕГО НЕОБХОДИМ НАСТАВНИК?

Из сказанного выше понятно, что наставничество необходимо:



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

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

КОМУ НЕОБХОДИМ НАСТАВНИК?	ДЛЯ ЧЕГО НЕОБХОДИМО НАСТАВНИЧЕСТВО?
Студентам-практикантам и слушателям программ профессионального обучения	• Помощь в освоении профессии; • отбор лучших практикантов и мотивация их дальнейшего трудоустройства в организацию; • адаптация к условиям работы в организации.
Молодым рабочим и специалистам	• Сокращение адаптационного периода и срока допуска к самостоятельной работе; • введение в корпоративную культуру, развитие мотивации, ответственного отношения к работе, стремления к профессиональному развитию; • сокращение текучести кадров, снижение издержек по привлечению и адаптации нового персонала.

КОМУ НЕОБХОДИМ НАСТАВНИК?	ДЛЯ ЧЕГО НЕОБХОДИМО НАСТАВНИЧЕСТВО?
Работникам, проходящим обучение в аспирантуре, или обучающимся на условиях договора о целевом обучении	• Сохранение и передача ключевых (критических) знаний организации, обеспечение преемственности на ключевых должностях; • подготовка высококвалифицированного специалиста, обладающего компетенциями проведения научных, поисковых исследований и экспериментальной отработки перспективных технических решений; • повышение вовлеченности, использование потенциала аспирантов в реализации перспективных проектов, направленных на повышение качества и эффективности деятельности предприятия.
Работникам, состоящим в кадровом резерве	• Сохранение и передача ключевых (критических) знаний организации, обеспечение преемственности на ключевых управленческих должностях; • обеспечение готовности работников, состоящих в кадровом резерве, к занятию следующей должности.
Любому работнику предприятия	• Рост кадрового потенциала организации (развитие человеческого капитала); • позитивный имидж организации как социально ориентированного предприятия; • помощь в профессиональном и карьерном развитии; • профилактика эмоционального выгорания; • развитие корпоративной культуры организации.

Итак, выбор за вами. Однако, делая его, стоит учесть, что в современных динамичных организациях развивается практика наставничества, которая охватывает в идеале все перечисленные категории.

ЧТО ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ НАСТАВНИК И КАКОВЫ ЕГО ПРАВА?

Для подбора наставников, разработки программ их подготовки, системы оценки результативности, моральной и материальной мотивации необходимо четкое определение выполняемых наставниками функций. Понимать структуру наставнической деятельности важно и самим наставникам. Для них это инструмент организации деятельности, анализа процесса и результатов, оценки своего профессионального уровня и планирования его развития.

Наставничество как любую деятельность необходимо спланировать, организовать, проконтролировать и оценить результаты. Собственно, так в обобщенном виде и выглядят функции наставника. Только нельзя забывать, что его деятельность направлена на организацию деятельности другого человека и зависит от того, какую квалификацию осваивает наставляемый. Говоря простым языком, учить следовать алгоритму и создавать его надо по-разному.

Кроме этого, наставниками могут быть как рабочие, так и специалисты среднего и высшего уровней квалификации, в том числе руководители. И это также необходимо учитывать. Если специалисты пятого и более высоких уровней квалификации[3] могут самостоятельно планировать наставничество, анализировать его процесс и результаты, то наставникам-рабочим для этого, как правило, требуется помощь. Чем выше уровень квалификации специалиста, тем более он автономен при решении задач наставничества, способен действовать в условиях неопределенности. В то же время необходимо понимать, что уровень квалификации наставнической деятельности и деятельности по основной профессии может отличаться. Ориентируясь на сложившееся разделение труда, о котором сказано выше, а также на характеристики полномочий и ответственности, сложности и наукоемкости деятельности, трудовые функции наставничества можно отнести к двум уровням квалификации: четвертому и шестому. Перечень трудовых функций и действий (см. таблицу ниже) представляет собой своеобразный конструктор, из деталей которого можно собрать описание деятельности наставников:

- выбрать актуальные для вашей организации трудовые функции и действия, добавить при необходимости новые или скорректировать формулировки, в том числе с учетом категорий наставляемых, которые есть в вашей организации;
- распределить их между наставниками не только с учетом квалификации по основной профессии, но и других характеристик, например: загруженности специалиста по основной профессии (должности), уровня развития у него общих компетенций (soft skills), мотивации наставнической деятельности, наличия в организации типовых программ наставничества и иных методических материалов и т.д..

[3] Здесь и далее см. Уровни квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов, утв. приказом Минтруда России от 12 апреля 2013 г. № 148н.
Всего в Российской Федерации определены и описаны по показателям полномочий и ответственности, характера умений и знаний девять уровней квалификации (от первого, минимального, до девятого, максимального).

НАСТАВНИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	
4-го уровня квалификации	**6-го уровня квалификации**
НАСТАВНИКИ	
рабочие (служащие)	специалисты среднего и высшего уровня квалификации, в т.ч. руководители
НАСТАВЛЯЕМЫЕ	
рабочие (служащие) или осваивающие рабочие профессии	рабочие (служащие), руководители и специалисты среднего и высшего уровня квалификации или обучающиеся по соответствующим образовательным программам
ТРУДОВАЯ ФУНКЦИЯ «ПЛАНИРОВАНИЕ НАСТАВНИЧЕСТВА»	
выполняется под руководством специалиста более высокой квалификации или планирование осуществляется на основе типовых документов	выполняется самостоятельно
Трудовые действия по планированию наставничества	
Анализ программы практической подготовки (практики) обучающихся или индивидуального плана развития, плана адаптации работника, иных плановых документов, а также требований профессионального стандарта или иных квалификационных характеристик, должностных инструкций, регламента конкурса профессионального мастерства, документов, регламентирующих процесс наставничества, условия труда и допуска к работе (4 уровень квалификации под руководством специалиста более высокой квалификации; 6 уровень – самостоятельно)	
Анализ информации об уровне подготовки и мотивации наставляемых, их индивидуальных особенностях (4 уровень квалификации под руководством специалиста более высокой квалификации; 6 уровень – самостоятельно)	
Формирование планов подготовки конкретных наставляемых на основе адаптации типовых документов и(или) под руководством специалиста более высокой квалификации	Формирование типовых планов и планов подготовки конкретных наставляемых, в т.ч. разработка системы контроля и оценки результатов подготовки наставляемых и решения иных задач наставничества
Коррекция плановых документов на основе результатов текущего и промежуточного контроля (при необходимости): 4 уровень квалификации - на основе типовых документов и(или) под руководством специалиста более высокой квалификации; 6 уровень – самостоятельно	
	Руководство наставниками более низкого уровня квалификации в процессе планирования ими наставничества

ТРУДОВАЯ ФУНКЦИЯ «ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАСТАВЛЯЕМЫХ»	
Трудовые действия по организации деятельности наставляемых	
Проведение знакомства с подразделением, организационной структурой и корпоративной культурой, с правилами внутреннего трудового распорядка, дисциплиной труда, условиями труда	
Обсуждение с наставляемыми особенностей осваиваемой профессиональной деятельности (должности), норм профессиональной этики и общения, значимых профессионально-личностных характеристик (при необходимости)	
Постановка задач наставляемым в рамках выполняемой (осваиваемой) профессиональной деятельности, подготовки к конкурсу профессионального мастерства	
Объяснение технических (методических) основ решения профессиональных задач (выполнения заданий), включая ответы на вопросы наставляемого и проверку понимания информации	Обсуждение с наставляемыми идей, технологии (методики, методологии, теоретических оснований) решения поставленных задач, включая ответы на вопросы наставляемого и получение от него обратной связи о понимании информации
	Консультирование в процессе решения профессиональных задач, подготовки к конкурсу профессионального мастерства (по запросу)
Демонстрация эталонных образцов профессиональной деятельности и общения, рациональных приемов и методов выполнения работ/решения задач	
Профессиональная и психологическая поддержка наставляемых в установлении социальных связей в организации, при возникновении трудностей в выполнении заданий (решении задач), подготовке к конкурсу профессионального мастерства, появлении коммуникативных, организационных и иных проблем в профессиональной деятельности	
Обсуждение с наставляемыми вопросов развития в профессии, освоения смежных профессий (по запросу)	Обсуждение с наставляемыми вопросов профессионального развития, построения карьеры, совершенствования профессиональных и общих компетенций (по запросу)
Консультирование наставляемых по вопросам условий, в том числе оплаты труда, трудового распорядка и дисциплины труда, прохождения независимой оценки квалификации и(или) аттестации (по запросу)	
	Помощь наставляемым в оформлении рационализаторских предложений

Проведение мастер-классов	Презентация опыта профессиональной деятельности на мероприятиях, проводимых с целью трансляции наставляемым лучших практик, их ознакомления с технологиями, используемыми в производственном (бизнес-) процессе, в том числе новыми технологиями
	Руководство наставниками более низкого уровня квалификации в процессе организации ими деятельности рабочих (служащих) или осваивающих профессии рабочих (служащих)
Организация анализа и самоанализа решения профессиональных задач (выполнения заданий)	Организация анализа и самоанализа решения профессиональных задач, особенностей поведения и профессионального общения
Текущий контроль выполнения наставляемыми работ (оказания услуг), их качества, производительности труда (выработки), развития компетенций и мотивации наставляемых и предоставление им обратной связи	Текущий контроль эффективности и качества профессиональной деятельности, развития компетенций и мотивации наставляемых и предоставление им обратной связи
Коррекция работы с наставляемыми по результатам текущего контроля (при необходимости)	Коррекция содержания и методов наставничества по результатам текущего контроля
ТРУДОВАЯ ФУНКЦИЯ «КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА ПОДГОТОВКИ НАСТАВЛЯЕМЫХ»	
Трудовые действия по контролю и оценке подготовки наставляемых	
Входной, промежуточный и итоговый контроль и оценка уровня подготовки наставляемых, решения иных задач наставничества с использованием готовых оценочных средств	Организация и проведение входного, промежуточного и итогового контроля и оценки уровня подготовки наставляемых, решения иных задач наставничества
Контроль и оценка полноты выполнения мероприятий, предусмотренных программой практической подготовки (практики) обучающихся или иным плановым документом	
	Работа в жюри конкурсов профессионального мастерства

Скорее всего, столь подробное описание функционала не попадет в должностную инструкцию. Там может фиксироваться только факт наставничества. Однако познакомить будущих и настоящих наставников с детализированным описанием их деятельности очень важно. Это помогает наставникам понять не только, каких результатов от них ждут, но и что они должны сделать, чтобы достигнуть цели.

Что же касается прав, то наставник, с одной стороны, должен иметь возможность требовать от наставляемого качественного и своевременного выполнения заданий (решения профессиональных задач, выполнения поручений), рекомендаций наставника по вопросам, связанным с профессиональной деятельностью, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка, а с другой стороны, вносить предложения о поощрении наставляемого согласно сложившейся в организации практике. Открытым оставим вопрос о праве участия наставника в квалификационном экзамене, аттестации студентов и т.п. Решайте сами. Наставник - заинтересованное лицо, поэтому проводить итоговую оценку тех, кого он подготовил, вряд ли должен. Этот логический вывод подтверждается анализом лучших практик и результатами обсуждения данного вопроса с экспертами. А вот участвовать в обсуждении, рекомендовать горизонтальное и вертикальное перемещение наставляемого в соответствии с его профессиональными способностями наставник может.

КТО МОЖЕТ БЫТЬ НАСТАВНИКОМ?

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

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

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

С примерами требований к наставникам, вариантами организации отбора и подготовки наставников можно познакомиться на сайте Базового центра подготовки кадров Национального агентства развития квалификаций (https://bc-nark.ru/LP-NASTAV), где размещены описания практик - победителей и призеров Всероссийского конкурса лучших практик наставничества на рабочем месте.



КАКИЕ ОБЯЗАННОСТИ ДОЛЖЕН ПРИНЯТЬ НАСТАВЛЯЕМЫЙ И КАКИЕ ПРАВА ОН ПОЛУЧИТ?

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

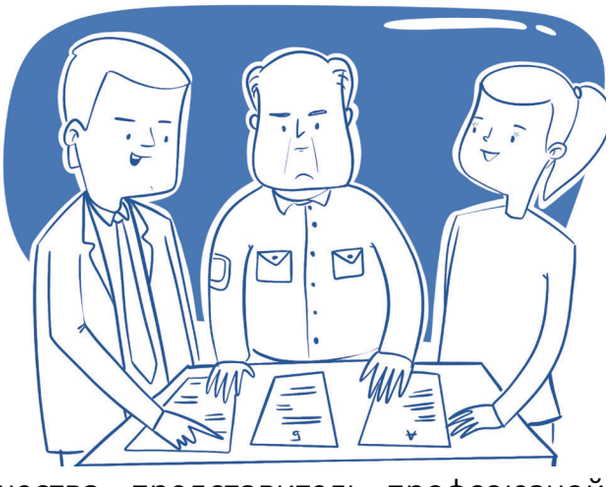


Есть документы, которые вместо раздела «Права и обязанности» включают «рекомендации лицу, в отношении которого осуществляется наставничество» и «рекомендации наставнику».

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

КАК ОРГАНИЗОВАНО УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ НАСТАВНИЧЕСТВА? КТО И ЧЕМ ЗАНИМАЕТСЯ?

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



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

Кроме руководителя организации в состав комитета входят его заместитель по управлению персоналом (при наличии, если же таковой должности нет – руководитель HR-службы), HR-специалисты и руководители структурных подразделений, курирующие вопросы наставничества, представитель профсоюзной организации (при наличии), лучшие наставники. Работоспособность комитета обеспечивается благодаря созданию рабочих групп с привлечением руководителей и специалистов, не являющихся членами комитета, для подготовки решений по развитию и реализации наставничества. Заседания комитет проводит, как правило, не чаще одного раза в квартал.

КАК РАБОТАЕТ СИСТЕМА НАСТАВНИЧЕСТВА, ИЛИ ОРГАНИЗАЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА КАК ПРОЦЕССА

ОТБОР (ВЫБОР) НАСТАВНИКОВ проводится в соответствии с теми требованиями, которые к ним предъявляются (см. соответствующий раздел). В большинстве случаев отбор проходит в два этапа: на первом кандидаты в наставники отбираются по формальным показателям, на втором - по содержательным (необходимым компетенциям, в том числе – «мягким»). Между этими этапами может быть организовано обучение. Одни предприятия включают в процедуру отбора собеседования, диагностику по типу 360, 180 и т.д. градусов, иные варианты диагностики, в том числе процессуальной, другие делают акцент на обучении наставников и профессиональной поддержке их деятельности.

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

Для обучения и сопровождения деятельности наставников все чаще используются цифровые инструменты. Например, проектной командой ООО «Газпром трансгаз Томск» разработано мобильное приложение для наставников. В игровой соревновательной форме наставники проходят оценку компетенций, знакомятся с ее результатами и рекомендациями. В мобильном приложении они обучаются, разрабатывают план наставничества, фиксируют работу с наставляемым и формируют отчет. Приложение позволяет быстро обмениваться информацией, делать обучение доступным для всех категорий наставников, независимо от места их работы, повышать уровень вовлеченности в самообразование и наставническую деятельность, снижать нагрузку на специалистов по работе с персоналом, оперативно формировать отчетность, выгружать и анализировать данные. Благодаря мобильному приложению в компании создано единое интернет-сообщество наставников, дающее возможность общаться и обмениваться опытом.

Цифровые технологии управления наставничеством применяются и в иных организациях. Сетевые сообщества, объединяющие наставников и наставляемых, преимущественно формируются на платформах различных мессенджеров.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА (индивидуальная, групповая) и подбор пар (групп) «наставник – наставляемый».

В зависимости от решаемых задач, характера и организации взаимодействия наставника и его подопечного можно выделить «традиционную» модель, когда наставник и подопечный работают «вместе», «рядом» достаточно продолжительное (но обязательно ограниченное время) и, в большинстве случаев, имеют одну профессию, и относительно «новые». К последним можно отнести реверсивное наставничество («младший» - наставник и «старший» - подопечный); наставничество в формате коучинга (встречи – беседы по графику, помогающие построению карьеры, совершенствованию управленческих, ком-

[4] Практика «Наставничество в ООО «Газпром трансгаз Томск»: преемственность, безопасность, надежность» - победитель Всероссийского конкурса лучших наставничества на рабочем месте, проведенного Национальным агентством развития квалификаций при поддержке Минтруда России и Российского союза промышленников и предпринимателей в 2023 году.

муникативных или иных компетенций и т.п.); наставничество, направленное на тиражирование лучшей практики (в основе - консультации носителей практики в процессе внедрения), ситуационное наставничество (помощь «по запросу» наставляемого), и т.п..

Кроме этого, по числу «подопечных» наставничество может быть индивидуальным (в определенный момент времени у наставника один «наставляемый») или групповым. Индивидуальная форма наставничества встречается чаще, однако в последнее время появляются и смешанные формы наставничества.

Типичный пример - практика наставничества ПАО «Челябинский трубопрокатный завод»[5]:

- наставник-рабочий выдает практические задания, контролирует и оценивает их выполнение практикантами (работает индивидуально);

- мастер участка или бригадир разрабатывает задания на смену, проводит проверку и оценку качества их выполнения, работая с несколькими практикантами;

- куратор группы от производства - начальник или заместитель начальника цеха - следит за успеваемостью и посещаемостью студентов, организует развивающие мероприятия.

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

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ наставника в большинстве случаев осуществляются по результатам, которые демонстрируют его подопечные.

МОТИВАЦИЯ НАСТАВНИКОВ должна включать и материальное, и нематериальное стимулирование, но об этом мы поговорим подробней.

МОНИТОРИНГ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

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



[5] Практика - победитель Всероссийского конкурса лучших наставничества на рабочем месте, проведенного Национальным агентством развития квалификаций при поддержке Минтруда России и Российского союза промышленников и предпринимателей в 2019 году.

КАК ОЦЕНИТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НАСТАВНИКА?

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

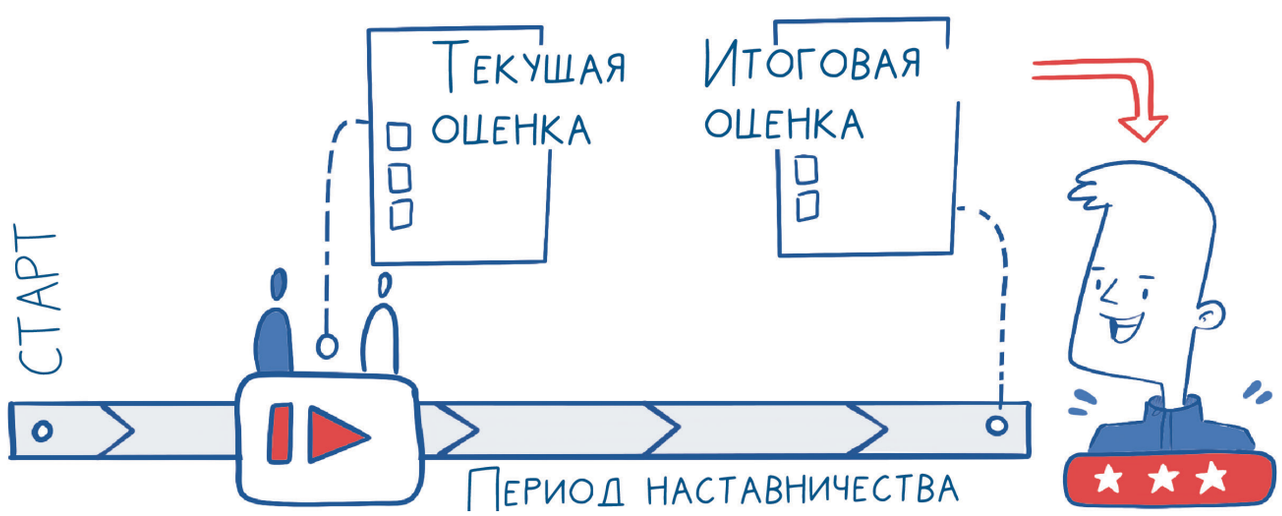
Оценка деятельности наставника, как и любой другой деятельности, делится на текущую и итоговую. Итоговая оценка может проводиться непосредственно по окончании практики или стажировки (первичная оценка) и через установленный промежуток времени (отложенная оценка).

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

Определение критериев оценки деятельности наставника – поиск ответа на вопрос: «По каким характеристикам можно судить о достижении цели, решении задач, стоящих перед ним?» Цели наставника, как мы помним, производны от задач кадрового обеспечения конкретной организации и способов их решения. Соответственно, оценка его деятельности чаще всего проводится на основе оценки результатов, достигнутых подопечными. При этом важно понимать, что от наставника зависит не все. И результаты одних его подопечных могут быть выдающимися, а других не дотягивать до нормы.

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

Познакомиться с вариантами организации и содержания оценки деятельности наставников, найти важные для вашей организации примеры вы, как всегда, можете, обратившись к примерам лучших практик (https://bc-nark.ru/LP-NASTAV).



КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ НАСТАВНИКОВ?

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

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

- в компаниях, где загруженность работников выполнением наставнических функций велика, это, как правило, отражается на заработной плате. Если функционал наставника выполняется очень редко и(или) почти не отвлекает работника от выполнения основных обязанностей, может быть достаточно и нематериальных стимулов;
- если оплата по результату – часть культуры компании, то необходимость материального стимулирования наставнической деятельности не вызывает ни у кого сомнения, как и то, что размер доплаты должен быть жестко привязан к показателям качества подготовки подопечного.
- чаще всего в необходимости оплаты сомневаются в небольших компаниях или в неэффективных; система наставничества хорошо окупается и если оценить потенциальные эффекты, а потом четко их отслеживать, деньги, как правило, находятся; в крайнем случае, начать можно на волне энтузиазма: почувствовав эффект, а затем спад, вы, скорее всего, примете решение платить.



МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИИ

Регулярные доплаты в течение всего периода наставничества

Регулярные доплаты в течение всего периода наставничества

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

Единовременная выплата

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

Социальный пакет

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

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИИ

Публичное признание

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

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

Профессиональное развитие:

- Предоставление возможности испытать себя в качестве руководителя.
- Предоставление возможности для самореализации.
- Организация и проведение тренингов и курсов повышения квалификации для наставников.
- Проведение слетов наставников, иных мероприятий.

Карьерный рост:

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

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



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

ЗАДАЧА	РЕЗУЛЬТАТЫ	ПРАКТИКА
Снижение текучести кадров	• 95% сотрудников успешно проходят адаптационный период (+10% за 2 года); • процент сотрудников, уволившихся в течение первого года после трудоустройства, за 2 года снижен на 5%	ПАО ТАГМЕТ
	• доля работников, уволенных по собственному желанию в первый год работы, снизилась с 17,2 % до 8,4%	ОАО «РЖД»[6]
	• закрепляемость персонала 98 % (на 6% выше, чем год назад до внедрения наставничества)	ООО «Газпром трансгаз Томск»
Экономия затрат на обучение, повышение его эффективности	• экономия прямых затрат на обучение студентов - 25% • эффективность реализации программы повышается на 40% (за счет целевого обучения работодатель получает гарантии практически 100% трудоустройства выпускников)	ПАО «ЧТПЗ»
	• экономический эффект от снижения среднего срока стажировки работника на 2 смены составляет 92 млн. руб. ежегодно	ОАО «РЖД»

[6] Здесь и далее в таблице приведены данные по Центральной дирекции управления движением – филиалу ОАО «РЖД»

ЗАДАЧА	РЕЗУЛЬТАТЫ	ПРАКТИКА
Экономия затрат на обучение, повышение его эффективности	• 90% наставляемых с первой попытки сдают квалификационный экзамен (на 20 % больше, чем два года назад до внедрения наставничества)	ПАО ТАГМЕТ
	• 100% наставляемых с первой попытки сдают квалификационный экзамен (на 22 % больше, чем год назад до внедрения наставничества)	АО «Ново-Вятка»
	• увеличение численности учеников, завершивших обучение с повышенным 4-ым разрядом с 25 человек до 54 за год функционирования системы наставничества	ПАО «ОДК-Сатурн»
	• 100% выпускников подтвердили уровень квалификации токаря 4-го разряда (3 уровень квалификации) и фрезеровщика 4-го разряда (3 уровень квалификации) в рамках независимой оценки квалификации	ПАО «ОДК-УМПО»
	• сокращение срока вхождения в должность на 5 месяцев для выпускника техникума	ПАО «Калужский турбинный завод» и Калужский кадетский многопрофильный техникум им. А.Т. Карпова
Повышение технологической дисциплины	• доля работников со стажем до одного года, допустивших технологические нарушения, с 2014 по 2020 год снизилась с 36,4% до 30,6%	ОАО «РЖД»
	• 97,24% вновь принятых работников работают без технологических нарушений и дисциплинарных взысканий.	АО «Международный аэропорт «Внуково»

ЗАДАЧА	РЕЗУЛЬТАТЫ	ПРАКТИКА
Обеспечение карьерного роста работников в организации, повышение их удовлетворенности и лояльности, мотивации профессионального развития	• примерно 40% молодых специалистов ежегодно получают назначение на вышестоящие должности	ПАО ТАГМЕТ
	по результатам единого социологического мониторинга (динамика за 2014-2020 год): • удовлетворены работой 66,1% (+2%), • считают работу в компании престижной 67,2% (+1,6%), • видят возможности карьерного роста 62,2% (+1,6%)	ОАО «РЖД»
	• средняя заработная плата молодых рабочих после завершения профессионального обучения достигает средней заработной платы по объединению	ПАО «ОДК-УМПО»
	• рост показателя трудоустройства выпускников, прошедших практику под руководством наставника на предприятие, с 5% до 61% за год после внедрения наставничества	ПАО «Калужский турбинный завод» и Калужский кадетский многопрофильный техникум им. А.Т. Карпова
Повышение производительности труда	• выработка работников цеха увеличилась на 28 % в 2022 году по отношению к 2021 году	АО «Ново-Вятка»
	• доля систематически выполняющих ежемесячные нормы выработки молодых рабочих – 78 %.	ПАО «ОДК-УМПО»

РЕЗЮМЕ:

Критерии эффективности системы наставничества должны соответствовать следующим условиям:

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

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Парадоксально, но в эпоху цифровизации наставничество на рабочем месте не исчезает. Наоборот, у него открывается «второе дыхание», и оно становится другим. Вспомнить и воспроизвести советскую модель, как, впрочем, и хорошо работающую в наше время германскую, невозможно.

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

Все успешные системы наставничества похожи друг на друга. Вот шесть основных факторов успеха:

ВОТ ШЕСТЬ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА:

1. Система наставничества нацелена на решение проблем, значимых для организации (иначе строить ее не стоит)

2. Цели, задачи и критерии оценки их решения четко определены и достижимы (иначе невозможно выполнение следующего условия - поддержки руководства)

3. Организованы обучение и поддержка деятельности наставников (своими силами или с привлечением внешних специалистов – не важно)

4. Руководство организации видит в наставничестве инструмент решения задач кадрового обеспечения предприятия, поддерживает создание и развитие системы наставничества, готово выделить «стартовый капитал» (если не видит, задача HR-руководителя – убедить)

5. На наставничество смотрят как на управляемую систему, а не разовую кампанию или нечто, что эффективно работает само собой (значит в HR-службе, как минимум, есть специалист, «отвечающий за наставничество»)

6. Наставничество становится частью корпоративной культуры, а быть наставником - престижно

ВЫРАЖАЕМ БЛАГОДАРНОСТЬ ПОБЕДИТЕЛЯМ И ПРИЗЕРАМ ВСЕРОССИЙСКОГО КОНКУРСА ЛУЧШИХ ПРАКТИК НАСТАВНИЧЕСТВА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ:

- АО «Международный аэропорт «Внуково»
- ООО «Газпром трансгаз Томск»
- АО «Ново-Вятка»
- ПАО «ОДК-УМПО»
- ПАО «ОДК-Сатурн»
- ПАО «Калужский турбинный завод»
- ПАО «Таганрогский металлургический завод»
- ПАО «Челябинский трубопрокатный завод»
- ГБПОУ Московской области «Щелковский колледж»
- ОАО «Российские железные дороги»
- ГУП «Московский метрополитен»
- АО «Ракетно-космический центр «Прогресс»
- АО «Производственное объединение «Северное машиностроительное предприятие»
- ОАО «Завод им. В.А. Дегтярева»
- АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского»

Эти материалы появились благодаря вам!

