



персонала, обеспечение оптимального использования времени и ресурсов для скорейшего достижения подшефными необходимых производственных показателей, снижение текучести персонала и мотивация молодежи к установлению длительных трудовых отношений и т.п.). *Предполагается соотнесение и сравнение стратегических целей организации с целями внедрения системы наставничества и полученными результатами.*

2.2. Основными задачами наставничества являются:

обучение подшефного в минимальные сроки необходимому профессиональному мастерству, соблюдению требований нормативных документов, в том числе по охране и безопасности труда;

содействие достижению подшефным высокого качества труда;

вхождение подшефного в трудовой коллектив, освоение им корпоративной культуры и установление длительных трудовых отношений;

воспитание у подшефного чувства личной ответственности за эффективную работу на порученном участке работы.

3. Организация наставничества

3.1. Наставник и подшефный должны быть ознакомлены с настоящим Положением под роспись.

3.2. На основании служебной записки руководителя подразделения (приложение № 2) издается приказ о назначении наставника и сроках осуществления наставничества не позднее трех дней с момента приема на работу нового сотрудника, в отношении которого осуществляется наставничество (приложение № 3). Сотрудник назначается наставником с его письменного согласия. Наставник и подшефный ознакамливаются с приказом под роспись.

3.3. За одним наставником закрепляется одновременно не более 2 подшефных.

3.4. Порядок отбора кандидатур наставников

3.4.1. Руководитель подразделения, в котором организуется наставничество, выбирает наставников из наиболее подготовленных специалистов по следующим критериям:

высокий уровень профессиональной подготовки;

наличие общепризнанных личных производственных достижений;

развитые коммуникативные навыки и гибкость в общении;

стабильные результаты в работе;

способность и готовность делиться имеющимися знаниями и умениями, накопленным опытом и профессиональным мастерством;

стаж профессиональной деятельности не менее 3 лет;

отсутствие нарушений трудовой дисциплины и норм охраны труда.

3.4.2. Замена наставника производится приказом руководителя в случаях:

продолжительного отсутствия наставника;

изменения должности работы наставника;

- изменения должности подшефного;
- увольнения наставника из организации;
- отказа наставника от работы с подшефным;
- отказа подшефного от работы с назначенным наставником.

3.5. В зависимости от производственных условий руководитель подразделения может принять решение о периодическом освобождении на определенное время наставника и подшефного от выполнения непосредственных должностных обязанностей для проведения индивидуальных занятий, тренингов и иных мероприятий по плану стажировки.

3.6. Период наставничества может быть продлен по рекомендации руководителя подразделения в случае болезни, командировки или иного продолжительного отсутствия по объективным причинам наставника или подшефного, но не более чем на 1 год.

3.7. Организацию и координацию работы по наставничеству осуществляет начальник отдела управления персоналом, который:

- контролирует деятельность наставников;
- готовит и представляет на утверждение руководителя приказ о закреплении за подшефным наставника;

- выбирает кандидатов в наставники из числа работников подразделения, представленных руководителями подразделений, организует их участие в мероприятиях по повышению квалификации и проводит инструктаж;

- доводит до наставника памятку о выполнении обязанностей наставника (приложение № 4);

- организует планомерное обучение наставников передовым формам и методам индивидуальной воспитательной работы;

- контролирует сроки представления в отдел управления персоналом необходимых для контроля и анализа документов по наставничеству;

- оценивает проблемы адаптации и практики наставничества на основании формализованного отчета подшефного, в отношении которого осуществлялось наставничество, о процессе прохождения наставничества и работе наставника (приложение № 5).

3.8. Ответственность за осуществление наставничества в подразделении несет руководитель подразделения.

3.9. Руководитель подразделения, в котором организуется наставничество:

- создает необходимые условия для совместной работы подшефного и его наставника;

- оказывает методическую и практическую помощь в составлении планов работы с подшефным;

- посещает инструктажи, проводимые наставником и подшефным;

- анализирует работу наставника и подшефного;

- контролирует соблюдение сроков и объема выполнения адаптационных мероприятий, предоставления промежуточных отчетов, выполнения дополнительных мероприятий по наставничеству;

изучает, обобщает и распространяет положительный опыт наставничества в организации;  
определяет меры поощрения наставников.

#### 4. Права и обязанности наставника и подшефного

##### 4.1. Обязанности наставника.

Наставник обязан:

знать требования законодательства, ведомственных нормативных актов, определяющих права и обязанности подшефного по занимаемой должности;

обладать навыками в области повышения производительности труда и бережливого производства;

информировать подшефного о целях, задачах и результатах текущей деятельности организации;

ознакомить подшефного с производственными и социально-бытовыми условиями организации, основами корпоративной культуры;

разрабатывать и утверждать совместно с непосредственным начальником подшефного, руководителем подразделения, кадровой службой индивидуальный план мероприятий по наставничеству;

всесторонне изучать деловые и нравственные качества подшефного, его отношение к работе, коллективу;

оказывать подшефному индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки;

личным примером развивать положительные качества подшефного, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора;

развить у подшефного стремление к выполнению сложной и ответственной работы, освоению новой техники и современных технологий;

контролировать выполнение производственных заданий и индивидуального плана стажировки, воспитывать у стажера непримиримое отношение к недостаткам, бесхозяйственности и формализму в работе;

составить отзыв о результатах наставничества. Отзыв, подписанный наставником, после ознакомления с ним непосредственного руководителя подшефного, в отношении которого осуществлялось наставничество, направляется в отдел управления персоналом не позднее 5 рабочих дней со дня завершения срока наставничества (приложение № 6).

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

*При осуществлении наставничества рекомендуется использовать, а при необходимости чередовать следующие подходы: инструктаж, объяснение и развитие. Они различаются между собой способом*

информирования наставляемых о путях решения задач, поставленных руководителем.

<i>Роль наставника</i>	<i>Краткая характеристика подхода</i>	<i>Возможные варианты эффективных действий</i>
<b><i>Наставник - инструктор</i></b>	<p><b><i>Инструктаж</i></b> – это конкретные указания о нюансах выполнения поручения с возможными алгоритмами работы. Этот подход предполагает минимум обсуждения и «слепое» следование инструкциям.</p> <p>Недостатком является слабое вовлечение наставляемого в процесс решения задачи и, как следствие, отсутствие понимания смысла всех выполняемых действий. Кроме того, подшефному сложно будет самостоятельно найти решение проблемы при изменении ситуации</p>	<p><i>Инструктаж</i> желательно применять при взаимодействии с наставляемыми, не склонными к анализу своей деятельности или неспособными к нему, а также с наставляемыми, имеющими небольшой опыт. Данный подход наиболее эффективен при выполнении срочных, внезапных или простых поручений. Он в слабой степени способствует профессиональному развитию молодых специалистов.</p>
<b><i>Наставник - советник</i></b>	<p><b><i>Объяснение</i></b> – это логическое обоснование каждого действия. При этом подходе наставник не только говорит, что и как делать, но и объясняет, почему тот или иной способ более правильный. Это помогает подшефному осознать смысл каждого своего шага. Объяснение предъявляет высокие требования к умению наставника понятно донести информацию до наставляемого.</p>	<p><i>Объяснение</i> полезно использовать в отношении наставляемых, имеющих некоторый профессиональный опыт. Этот подход нередко сопряжен с дополнительными, неожиданными и не всегда конструктивными вопросами молодых специалистов. Объяснение способствует росту профессиональных знаний и умений наставляемых за счет мастерства наставника. Наиболее широко данный подход применяется при подготовке наставляемых к</p>

		решению часто выполняемых или важных профессиональных задач.
<b>Наставник - демонстратор</b>	<p><b>Развитие</b> – это предоставление свободы действий подшефному, подталкивание его к решению задачи при отсутствии четких указаний и готовых решений. Этот подход может повышать мотивацию наставляемого и приводить к нахождению им нестандартных способов достижения цели.</p> <p>Смысл развития заключается в поддержании самостоятельности наставляемого и стимулировании его готовности принимать на себя ответственность за решение задачи. В противном случае происходит отказ от выполнения работы. После принятия ответственности наставник вовлекает наставляемого в дискуссию по обсуждению имеющихся у него ресурсов и ожидаемых трудностей. Данный этап переходит в самостоятельный анализ ситуации молодым специалистом, по результатам которого он выработывает подробный план дальнейших действий. После составления плана или в процессе составления рекомендуется совместное</p>	<p>Данный подход является одним из самых сложных. Развитие можно применять с высокомотивированными подшефными. Этот подход обеспечивает наибольший рост знаний и умений наставляемого, а также в некоторых случаях и у наставника. Он наиболее полезен при решении творческих задач и в условиях недостатка информации о требованиях к результату, а наименее эффективен – при ответственных сложных поручениях. Слабой стороной развития является непредсказуемость результата работы, поэтому использование данного подхода предполагает готовность наставника к риску.</p>

	<p><i>обсуждение альтернативных способов решения задачи.</i></p>	
--	--------------------------------------------------------------------------	--

#### 4.2. Права наставника. Наставник может:

привлекать для дополнительного обучения подшефного других сотрудников с письменного согласия непосредственного руководителя и привлекаемых сотрудников;

требовать от подшефного выполнения указаний по вопросам, связанным с его производственной деятельностью;

запрашивать рабочие отчеты у подшефного в устной и письменной формах;

участвовать в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью подшефного, вносить предложения непосредственному начальнику о его поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов;

участвовать в обсуждении профессиональной карьеры подшефного и планировании его дальнейшей работы в организации (в т. ч. внутрипроизводственного перемещения).

#### 4.3. Обязанности подшефного:

исполнять обязанности, возложенные на него трудовым договором и Правилами трудового распорядка;

выполнять обязанности, определенные инструкциями и положениями для соответствующих работников;

по истечении срока наставничества представить отчет о выполнении индивидуального плана стажировки

#### 4.4. Права подшефного. Подшефный имеет право:

участвовать в разработке индивидуального плана стажировки и вносить предложения о его изменении, участвовать в обсуждении результатов стажировки.

обращаться по мере необходимости к наставнику за профессиональным советом для надлежащего исполнения своих должностных обязанностей;

принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с наставничеством, с непосредственным руководителем и наставником;

представлять непосредственному руководителю обоснованное ходатайство о замене наставника.

### 5. Оценка эффективности наставничества

5.1. Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач подшефным в период наставничества (или испытательного срока).

*(Предполагает определение той реальной выгоды, которую получает организация в результате внедрения системы наставничества. Чтобы*

подсчитать экономическую эффективность, необходимо вернуться к поставленным перед внедрением программы целям.

Если целью внедрения системы наставничества было уменьшение текучести персонала, то чтобы оценить полученный экономический эффект, нужно рассчитать затраты на подбор персонала за определенный период и затраты на реализацию программы наставничества; учитываются и временные затраты руководителей, наставников и связанные с ними.

*Показателями могут быть:*

*Снижение затрат на обучение персонала:*

*Увеличение процента успешной оценки по итогам обучения:*

*Рост вовлеченности персонала (оценивается на основании опросов сотрудников);*

*Увеличение скорости вхождения в должность (оценивается по факту выполнения сотрудниками планов работы);*

*Качество прохождения аттестации новыми сотрудниками.*

*Процент удовлетворенности новичков работой наставника.*

*Оценивается по результатам анкетирования новичков как в процессе адаптации, так и по ее завершению;*

*Оценка работы наставника руководством организации (оценивается по результатам анкетирования руководителей структурных подразделений).*

5.2. Оценка производится на промежуточном и итоговом контроле.

5.3. Наставническая деятельность оценивается по ее завершении аттестационной комиссией (которая создается на основании приказа руководителя).

## 6. Система мотивации

6.1. Система мотивации наставника поставлена в зависимость от успешности прохождения наставничества (или испытательного срока) подшефным по утвержденному индивидуальному плану мероприятий критериям оценки. Включает в себя моральную (публичное признание результатов наставнической деятельности, помещение фотографии наставника на доску почета, использование разнообразных внутрикорпоративных знаков отличия, придающих наставникам особый статус в коллективе (значки, грамоты и т. п.) и материальную составляющие.

6.2. Условия и порядок материального стимулирования наставников отражаются в Положении об оплате труда и стимулировании работников организации.