



**ПРОФ**  
СТАЖИРОВКИ.РФ 2.0



# СТАНДАРТ НАСТАВНИЧЕСТВА



# СОДЕРЖАНИЕ

1. Вводная часть	2
2. Основные понятия и определения	3
3. Виды наставничества на предприятии	4
4. Процесс организации наставничества на предприятии	7
5. Взаимодействие наставника и ученика	11
6. Варианты мотивации наставников на предприятии	16
Приложения	18
Приложение 1. Образец документа «Типовое положение о наставничестве»	18
Приложение 2. Образец документа «Приказ о назначении наставника»	20
Приложение 3. Образец документа «Индивидуальный план развития ученика на период стажировки/испытательного срока»	20
Приложение 4. Образец документа «Индивидуальный план развития ученика»	21
Приложение 5. Образец документа «Анкета промежуточных результатов развития ученика на новом месте работы»	22
Приложение 6. Образец документа «Анкета оценки работы наставника учеником»	23
Приложение 7. Общие рекомендации при работе с молодым поколением	26
Приложение 8. Коммуникационная поддержка наставника и ученика	27

## 1. ВВЕДЕНИЕ


Общероссийским народным фронтом были собраны в единый стандарт «Наставничество на предприятиях» практики успешного применения этого инструмента в российских компаниях.


Целью данного документа является помочь отечественным предприятиям внедрить или усовершенствовать систему наставничества на местах, экономя при этом затраты на разработку и способствуя повышению эффективности труда через отлаженные и хорошо работающие механизмы.


Система наставничества на предприятиях – это важнейшая часть таких процессов, как


- ✓ организация практик и стажировок,
- ✓ адаптация персонала,
- ✓ подготовка руководителей, цифровизация.

Наставничество влияет на:

 **01** повышение эффективности труда через качественную подготовку молодых кадров и мотивацию заслуженных работников,

 **02** развитие цифровых навыков на предприятиях различного типа через выстроенное взаимодействие представителей разных поколений,

 **03** ускорение социальных лифтов за счет выстроенного открытого диалога молодых работников и руководителей с более опытными старшими коллегами и руководством компании.

 Существует много описанных практик применения наставничества на предприятиях разного типа производства. Материалы, собранные в данном стандарте, могут быть использованы в полном или частичном объемах для организаций разного типа деятельности и численности сотрудников.

Целью самого наставничества является упорядочивание процесса развития профессиональных компетенций, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на сотрудника задачи в рамках функционала занимаемой должности. Также наставничество помогает более оперативно осуществлять адаптацию к корпоративной культуре, усвоению традиций и правил поведения в конкретном подразделении и на предприятии в целом.

Наставничество может одинаково эффективно «работать» на предприятиях любого масштаба, любой отрасли и находящихся на любой стадии организационного развития. Его применение особенно необходимо в следующих случаях:

- ✓ при высокой текучести кадров;
- ✓ при оперативной подготовке большого количества новых сотрудников;
- ✓ в сферах деятельности с высокой степенью профессионального риска, когда для полноценного вхождения в должность и минимизации профессиональных ошибок требуется время для выработки необходимых навыков;
- ✓ в некоторых стартапах и активно развивающихся проектах, успех которых зависит от наличия у сотрудников линейного звена ряда уникальных навыков, присущих только данной сфере деятельности или даже отдельному предприятию;
- ✓ в сферах деятельности и на предприятиях, где технологические и технические платформы развиваются быстрее и меняются чаще, чем происходит обновление системы знаний.

## 2. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ



**Наставничество** – разновидность индивидуальной (реже групповой) работы со школьниками, временными, новыми или уже работающими сотрудниками предприятия. Это форма адаптации и профессиональной подготовки (или переподготовки) персонала на предприятии, выполнение профессиональных функций под наблюдением более опытного, специально отобранного и обученного сотрудника с регулярным получением конструктивной обратной связи. Зачастую наставничество сопровождается обменом знаниями, опытом и психологической поддержкой, получаемой учеником в работе, карьере или профессиональном развитии.



**Корпоративная культура** – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются:

- ✓ принятая система лидерства;
- ✓ стили разрешения конфликтов;
- ✓ действующая система коммуникации;
- ✓ положение индивида в организации;
- ✓ особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений;
- ✓ принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.



**Предприятие** – это самостоятельный хозяйствующий субъект, имеющий право юридического лица, созданный в порядке, установленном законом, для производства различной продукции, выполнения работ и оказания услуг для удовлетворения спроса, предъявляемого обществом, и получения прибыли.



**Наставник** (ментор) – высококвалифицированный работник предприятия, который передает свои знания и опыт, обучает эффективным приемам труда, повышает квалификационный и профессиональный уровень ученика, развивает способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него обязанности, а также адаптироваться в новых условиях цифровой трансформации современных предприятий.

Наставник является олицетворением корпоративной культуры и принятых норм для новичков и молодых руководителей на предприятии. Он помогает менее опытному коллеге войти в курс дела, успешно пройти испытательный срок, найти свое место в новом коллективе.



**Ученик** – лицо, поступившее на работу на предприятие, осуществляющее свою деятельность под наблюдением наставника в течение определенного срока, отведенного для оценки его способностей. Перенимает опыт у своего наставника, несет ответственность наравне с наставником за реализацию своего индивидуального плана развития на период испытательного срока или стажировки. Участвует в обсуждении промежуточных и итоговых результатов наставничества. К ученикам могут относиться:

- ✓ Стажеры/ практиканты;
- ✓ Молодые сотрудники без опыта работы;
- ✓ Новые сотрудники с опытом работы на других предприятиях;
- ✓ Сотрудники, кому необходимо «подтянуть» свои производственные показатели или освоить новый участок работы на предприятии;
- ✓ Молодые руководители, сотрудники, которые входят в кадровый резерв предприятия;
- ✓ Школьники;
- ✓ Сотрудники себьяного возраста (55+ лет).



**Непосредственный руководитель ученика** – может являться сам наставником для своего нового сотрудника (особенно актуально для предприятий малого и среднего бизнеса, с численностью до 500 человек), получает обратную связь и рекомендации от наставника в процессе и по итогам стажировки/испытательного срока.



**Руководитель предприятия** – согласовывает ключевые верхнеуровневые процедуры наставничества на своем предприятии, утверждает систему мотивации наставников своего предприятия, является примером для других наставников и также имеет 1 – 2 подопечных, на общих собраниях и

встречах с сотрудниками предприятия подчеркивает заслуги и роль наставников в эффективной деятельности предприятия.



**Работник службы управления персоналом** (далее работник СУП) – описывает процесс организации наставничества на предприятии, разрабатывает систему мотивации наставников, организует отбор и обучение наставников, формирует пары наставник – ученик, следит за эффективностью работы наставников для предприятия, согласовывает материальные и нематериальные поощрения наставников с руководителем предприятия.

### 3. ВИДЫ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

НАСТАВНИЧЕСТВО НА ПРЕДПРИЯТИИ ДЕЛИТСЯ НА НЕСКОЛЬКО ВИДОВ, КОТОРЫЕ ЗАВИСЯТ ОТ КАТЕГОРИИ УЧЕНИКА, КОТОРОМУ НЕОБХОДИМ НАСТАВНИК.

Вид наставничества	Описание	Кому подходит	Длительность
Наставничество-супервизия	<p>Наставник делится сведениями о предприятии, перспективах развития в профессии и на предприятии, обучает основным навыкам. Отношения строятся на принципе контроля. Наставник берет на себя всю ответственность за ученика.</p> <p>Более подробно ознакомиться с процессом организации стажировки и практики на предприятии можно здесь:</p> <p><a href="https://onf.ru/sites/default/files/projects_docs/kak_organizovat_stazhirovku.pdf">https://onf.ru/sites/default/files/projects_docs/kak_organizovat_stazhirovku.pdf</a></p>	<p>Стажерам - практикантам;</p> <p>Молодым сотрудникам без опыта работы;</p> <p>Школьникам</p>	От 3 до 12 месяцев
Формальное наставничество	Наставническая деятельность заключается в объяснении целей работы и обучении на специально организованных тренингах или площадках, где у учеников есть возможность на наглядном примере увидеть, как выстроен и работает тот или иной процесс на предприятии.	<p>Новым сотрудникам с опытом работы на других предприятиях;</p> <p>Сотрудникам, кому необходимо освоить новый участок работы</p>	От 2 недель до 6 месяцев

Вид наставничества	Описание	Кому подходит	Длительность
Ситуационное наставничество	предоставление необходимой помощи в сложных производственных или управленческих ситуациях. Данный тип наставничества подразумевает, что ученик может в любой момент обратиться за помощью с вопросом или сложной ситуацией и быть уверенным, что наставник его выслушает и подскажет правильное решение, исходя из своего опыта и корпоративной культуры предприятия.	Сотрудникам, кому необходимо «подтянуть» свои производственные показатели	От 2 недель до 3 месяцев
Неформальное наставничество (чаще всего идет вместе с формальным наставничеством)	Наставник помогает разобраться и быстрее начать ориентироваться в корпоративных ценностях и принятых нормах предприятия, знакомит с коллегами из подразделения и смежных отделов. Данный тип наставничества особо важен для представителей молодого поколения, которым важно чувствовать свою значимость и возможность быть услышанными.	<p>Новым сотрудникам с опытом работы на других предприятиях;</p> <p>Молодым сотрудникам без опыта работы;</p> <p>Сотрудникам, кому необходимо освоить новый участок работы</p>	От 2 недель до 3 месяцев
Менторинг	Метод передачи знаний и управленческого (лидерского) опыта. Менторская деятельность подразумевает помощь в карьерном, социальном и ценностном развитии ученика, которую он получает исходя из зрелости и опыта своего ментора (наставника).	<p>Молодым руководителям;</p> <p>Сотрудникам, входящим в кадровый резерв предприятия</p>	От 12 до 36 месяцев
Реверсивное наставничество	Опытный, высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту или позиции, становится подопечным младшего по этим параметрам сотрудника, который считается его наставником по вопросам новых тенденций, технологий и т.д. Для многих организаций такая модель наставничества помогает решить проблему недостаточной компетентности сотрудников старших возрастов в области цифровых технологий и интернет-коммуникаций, наладить взаимопонимание и дружеские отношения между разными поколениями.	Сотрудникам серебряного возраста	От 1 до 6 месяцев



МЕТОДЫ ПЕРЕДАЧИ ЗНАНИЙ ВСЕХ ШЕСТИ ВИДОВ НАСТАВНИЧЕСТВА СХОЖИ МЕЖДУ СОБОЙ, ОСНОВНОЕ РАЗЛИЧИЕ – ДЛИТЕЛЬНОСТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НАСТАВНИКА И УЧЕНИКА И КАТЕГОРИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ (ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ИЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ), КОТОРЫЕ ПЕРЕДАЕТ НАСТАВНИК.

#### НАСТАВНИЧЕСТВО НА ПРЕДПРИЯТИИ СПОСОБСТВУЕТ:



повышению качества подготовки и квалификации сотрудников



упорядочиванию процесса развития профессиональных компетенций



повышению производительности труда



развитию способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на сотрудника трудовые функции



возможности достижения оптимальных рабочих показателей



мотивации и осознанию собственной значимости наставников на предприятии



снижению текучести кадров



минимизации периода адаптации новых сотрудников к корпоративной культуре, усвоению традиций и правил поведения на предприятии



## 4. ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Этап	Описание	Ответственный	Частота выполнения этапа
1. Планирование и внедрение	<p>Определение должностных позиций, подлежащих наставничеству, перечень профессиональных и корпоративных компетенций для этих должностей.</p> <p>Выпуск распорядительного и методического документа, описывающего и регламентирующего порядок наставничества на предприятии.</p>	<p>Работник СУП - подготовка</p> <p>Руководитель предприятия - согласование</p>	При запуске наставничества на предприятии
2. Отбор наставников	<p>Оценка персонала со стажем работы на предприятии от 2х лет, высокими показателями эффективности деятельности, положительной оценкой руководителя и коллег.</p> <p><i>См.более подробно критерии отбора наставников на предприятии</i></p>	<p>Работник СУП - подготовка</p> <p>Руководитель предприятия - согласование</p>	<p>При запуске наставничества на предприятии;</p> <p>По мере появления новых наставников</p>
3. Подготовка наставников	<p>Проводится специальное обучение в очном или дистанционном формате, рекомендуется общение с руководством предприятия для подчеркивания значимости роли наставников в организации.</p>	Работник СУП	<p>При запуске наставничества на предприятии;</p> <p>По мере появления новых наставников</p>
4. Обучение	<p>Передача знаний, умений и навыков своему ученику.</p>	<p>Наставник</p> <p>Ученик</p>	По мере формирования пары наставник - ученик
5. Оценка результата	<p>Подводятся итоги как профессионального уровня ученика, так и его лояльности к истории, нормам и корпоративным ценностям предприятия.</p>	<p>Наставник</p> <p>Непосредственный руководитель ученика</p> <p>Работник СУП</p>	По завершении испытательного периода, стажировки, программы наставничества для работающей категории учеников



Этап	Описание	Ответственный	Частота выполнения этапа
6. Изменения процедуры наставничества, поощрение лучших наставников	<p>Пересмотр существующего процесса с целью его усовершенствования, проводится на основе анализа обратной связи всех участвующих в наставничестве на производстве: наставника, ученика, непосредственного руководителя, а также с учетом лучших российских и мировых практик по укреплению системы сохранения и передачи знаний.</p> <p>Поощрение лучших наставников – необходимая демонстрация важности данного процесса на предприятии, оценка вклада наставников в подготовку нового поколения.</p>	<p>Работник СУП</p> <p>Руководитель предприятия</p> <p>Наставник</p> <p>Ученик</p>	<p>Пересмотр не чаще одного раза в год</p> <p>Поощрение на ежеквартальной основе</p>



**ВАЖНО ПОМНИТЬ, ЧТО КАК ЛЮБОЕ ДЕЛО ИЛИ ПРОЦЕСС, НАСТАВНИЧЕСТВО НА ПРЕДПРИЯТИИ ДОЛЖНО БЫТЬ ПЕРСОНАЛИЗИРОВАНО, ДОЛЖНЫ БЫТЬ ВЫДЕЛЕНЫ ОТВЕСТВЕННЫЕ (ДОЛЖНОСТЬ, ФИО) ЗА КАЖДЫЙ БЛОК ВНЕДРЯЕМОЙ СИСТЕМЫ.**

## Критерии отбора наставников (знания и компетенции)\*

**ВЫБОР НАСТАВНИКА ЗАВИСИТ ОТ ОСОБЕННОСТЕЙ КАЖДОГО ПРЕДПРИЯТИЯ, СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ, КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, ПОНИМАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ ВАЖНОСТИ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА И МНОГИХ ДРУГИХ ФАКТОРОВ. ОДНАКО ЕСТЬ НАБОР КРИТЕРИЕВ, КОТОРОГО РЕКОМЕНДУЕТСЯ ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ, ВЫБИРАЯ НАСТАВНИКА НА ПРЕДПРИЯТИИ:**



**Профессионализм.** Наставник должен обладать исчерпывающими знаниями и опытом работы в своей сфере деятельности. Неопытный сотрудник, который сам до конца не знает всех особенностей и нюансов своей должности в рамках предприятия, не может быть эффективным наставником.



**Личная заинтересованность.** Наставник должен быть заинтересован в своей деятельности, иначе любая эффективность подобной системы обучения будет минимальной.



**Авторитет.** Наставник должен обладать определенным авторитетом как у коллег, так и у руководства. При его отсутствии эффективность обучения может быть значительно снижена.



**Навыки обучения и психология личности.** Наставник должен владеть методиками обучения взрослых, владеть и управлять информацией о различных типах личности, знать



специфику взаимодействия с представителями разных поколений в рабочей среде и уметь учитывать ее в работе.

**Лояльность предприятию.** Наставник должен не только рассказывать о традициях, но и демонстрировать их своим поведением, транслировать принятые нормы и культуру, ценности, быть вовлеченным в производственные процессы и процессы наставничества.

## Примеры оценки эффективности работы наставника



Качество прохождения аттестации/ итоговой оценки/ квалификационной работы новыми сотрудниками/ стажерами



Процент удовлетворенности новичков работой наставника



Процент удовлетворенности непосредственного руководителя ученика работой наставника

## Типичные ошибки при организации системы наставничества на предприятии

1. Недооценка уровня дискомфорта условий работы ученика. Для предотвращения данной ошибки следует сформировать доверительную обстановку, с внимательным обучением к новому сотруднику.
2. Навязывание своего мнения обучаемому. Для предотвращения проблемы следует задавать вопросы об оценке разных действий, но не стоит высказывать прежде этого свои оценочные суждения.
3. Перегрузка подопечного рекомендациями и замечаниями по обширному перечню вопросов. Чтобы предотвратить ошибку, нужно выделять ключевые вопросы, на них и будет приходиться внимание, чтобы обучаемому не пришлось сталкиваться с множеством различной информации. Также важно ориентироваться на план развития, который планомерно распределен во времени.
4. Недостаточно внимания уделяется постановке задач, дальнейшему их контролю.
5. Навязывание собственного мнения новичку. Для того, чтобы избежать данной ошибки, наставнику стоит всегда сначала выслушивать своего ученика, а после этого высказывать свое мнение.
6. Недооценка уровня дискомфорта. Наставник должен сформировать доверительную атмосферу с новичком или группой, внимательно относиться к обучению каждого нового сотрудника.
7. Отсутствие объяснений. Наставник должен подробно разъяснять каждый

свой шаг, чтобы новичок мог понять, почему учитель поступил именно так, а не иначе.

**8.** Неправильная постановка задач. Задачи должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, соответствующими деятельности и иметь четкие сроки выполнения.

**9.** Перегрузка новичка. Необходимо выделять ключевые вопросы по каждому направлению работы, давать ответы на них дозировано, четко, стараться избегать лишней информации, чтобы внимание нового сотрудника не рассеивалось.

**10.** Отсутствие методологической помощи со стороны работников СУП наставникам в организации процесса, копирование чужого опыта без содержательной проработки. Важно обеспечить наставников материалами по подготовке учеников к новой должности и освоению новой профессии.

**11.** Отсутствие пиара успеха проекта на остальную аудиторию. Для того, чтобы избежать этой ошибки и подчеркивать значимость деятельности наставников в вашей организации на регулярной основе публикуйте истории успеха наставников и учеников, достижения наставников - делайте информацию доступной и значимой.



**ОРГАНИЗОВАТЬ ПРОЦЕСС НАСТАВНИЧЕСТВА НУЖНО ТАК, ЧТОБЫ ОБУЧЕНИЕ УЧЕНИКОВ ПОЛОЖИТЕЛЬНО ОТРАЖАЛОСЬ НА РАБОТЕ САМОГО НАСТАВНИКА, В ПРОТИВНОМ СЛУЧАЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕГО ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗНАЧИТЕЛЬНО УХУДШИТСЯ. В ИДЕАЛЕ КОЛИЧЕСТВО УЧЕНИКОВ НЕ ДОЛЖНО ПРЕВЫШАТЬ 5-6 ЧЕЛОВЕК ЕДИНОВРЕМЕННО, У МЕНТОРА (НАСТАВНИК ДЛЯ МОЛОДЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И КАДРОВОГО РЕЗЕРВА) – НЕ БОЛЕЕ 3 ЧЕЛОВЕК.**

## Критерии эффективности наставничества на предприятии

**УЧЕТОМ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТАЮЩЕЙ (ВНЕДРЕННОЙ) СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ МОЖЕТ СЛУЖИТЬ АНАЛИЗ РЯДА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРИ РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ ДО И ПОСЛЕ НАСТАВНИЧЕСТВА. ОДНАКО ПРЕДПРИЯТИЕ МОЖЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ СОБСТВЕННЫЕ МЕТРИКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСХОДЯ ИЗ ЦЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ПРЕСЛЕДУЮТСЯ НАСТАВНИЧЕСТВОМ В ОРГАНИЗАЦИИ.**

**Критерии эффективности системы наставничества должны соответствовать следующим условиям:**

- ✓ **Простота.** Информация для подсчета эффективности должна быть легко собираемой, легко подчитываемой и переводимой в графический вид;
- ✓ **Адаптивность.** Все критерии оценки должны быть напрямую связаны с учетной системой предприятия, легко включаться в нее и иметь потенциал для перевода в другие типы учетных систем;
- ✓ **Показательность.** Результаты внедрения системы наставничества должны иллюстрировать и расчетным путем показывать эффективность прилагаемых предприятием усилий и средств в количественных и качественных единицах.

Например:

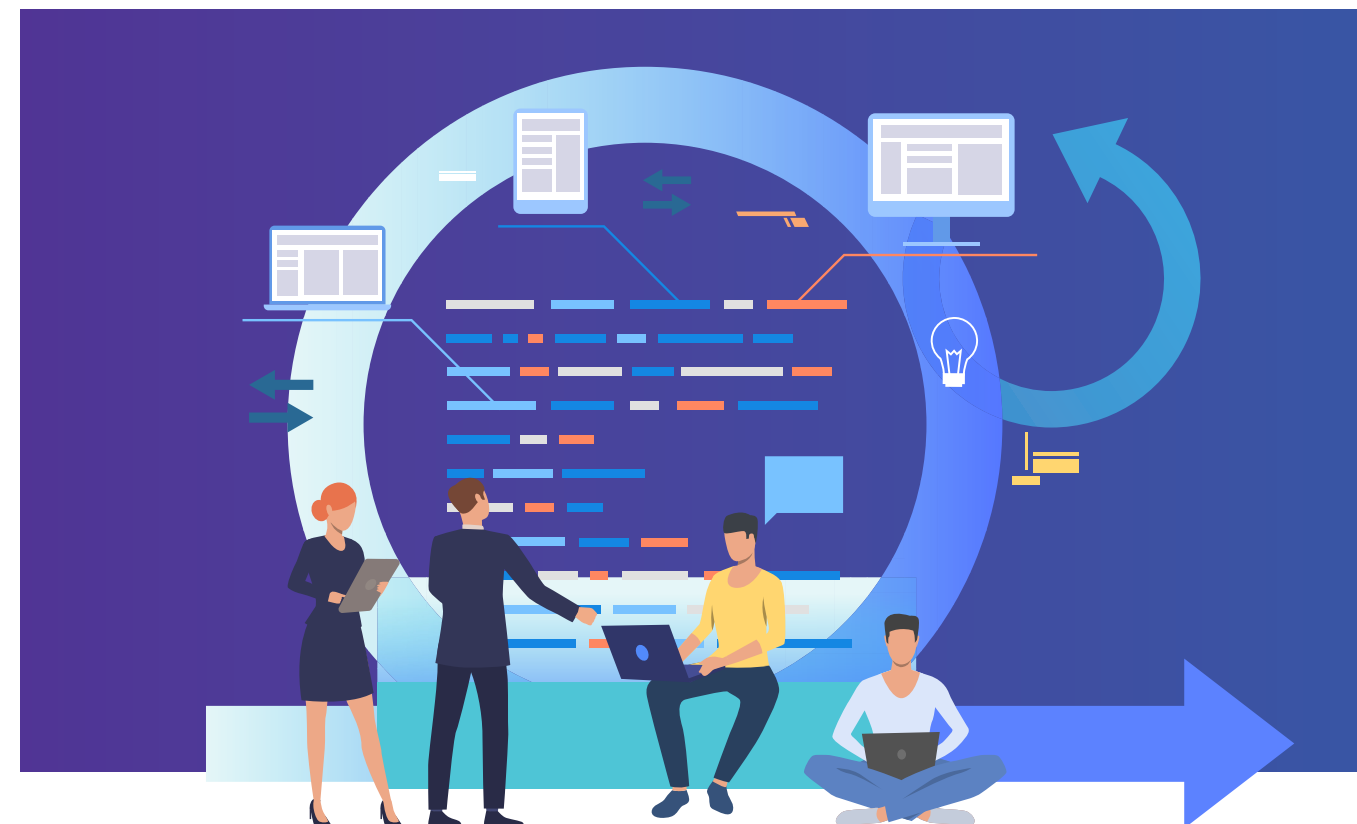
- % текучести до внедрения / % текучести после внедрения;
- Затраты на обучение до внедрения / Затраты на обучение после внедрения;
- % вовлеченности персонала;
- Сокращение срока вхождения в должность.

## 5. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ НАСТАВНИКА И УЧЕНИКА

**ПРОЦЕСС ПЕРЕДАЧИ ЗНАНИЙ И ОСВОЕНИЯ НОВЫХ НАВЫКОВ ТРЕБУЕТ ОТ НАСТАВНИКА И УЧЕНИКА ОПРЕДЕЛЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ, СОБЛЮДЕНИЯ СВОИХ ЗОН ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ПОЛЬЗОВАНИЯ СВОИМИ ПРАВАМИ.**

### Функции наставника на предприятии:

- ✓ Помогать понять и принять свой новый статус в организации стажерам и новым работникам;
- ✓ Помогать осваивать новые нормы поведения;
- ✓ Знакомить новых работников с корпоративными ценностями, с передачей правил делового и вне-служебного общения, традиций и стандартов поведения;
- ✓ Помогать выстраивать взаимоотношения с коллегами;
- ✓ Выявлять проблемные места в профессиональной подготовке специалиста и формировать профессиональные навыки, необходимые для выполнения функциональных обязанностей;
- ✓ Участвовать в формировании индивидуального плана развития ученика с оказанием практической и теоретической поддержки на испытательном сроке и во время стажировки;
- ✓ Давать рекомендации вертикального и горизонтального перемещения работника;
- ✓ Предоставлять характеристики на ученика по завершении стажировки, испытательного срока;
- ✓ Передавать свой полученный опыт «наставничества» коллегам на предприятии.



## Наставник несет ответственность за:

- ✓ Качество и своевременность выполнения функций в рамках наставничества, уровень подготовки ученика, а также объективность итоговой оценки;
- ✓ соблюдение обучающимся работником требований охраны труда и техники безопасности, стандартов, правил внутреннего трудового распорядка и дисциплины труда;
- ✓ достижение поставленных в рамках наставничества целей.

## Функции ученика:

- ✓ Качественно исполнять обязанности, выполнять производственные задания в рамках обучающих мероприятий в соответствии с нормами, стандартами и требованиями, установленными на предприятии.
- ✓ Соблюдать правила внутреннего трудового распорядка.
- ✓ По требованию наставника представлять отчет о выполненной работе.
- ✓ В случае необходимости или по требованию наставника пройти аттестацию / оценку.

## Ученик имеет право:

- ✓ Обращаться за помощью к наставнику, а при необходимости и к руководителю структурного подразделения.
- ✓ Вносить предложения относительно обучающих мероприятий и выполнения практических заданий.
- ✓ Обращаться в службу управления персоналом по вопросам, связанным с методическим и организационным сопровождением наставничества.
- ✓ В случае получения неудовлетворительной оценки по результатам аттестации/оценки повторно пройти оценочные мероприятия.
- ✓ В случае невыполнения наставником своих обязанностей в рамках наставничества ходатайствовать о смене наставника перед руководителем структурного подразделения.

## Ученик несет ответственность за:

- ✓ Качественное и своевременное выполнение своих обязанностей и требований наставника в период наставничества.
- ✓ Соблюдение требований охраны труда и техники безопасности, стандартов, правил внутреннего трудового распорядка.

## Взаимодействие наставника и ученика можно поделить на три основных блока:

### Знакомство



#### Цели и задачи

**ПРОЦЕСС ВКЛЮЧЕНИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ ВО ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ПРЕДПРИЯТИЯ. ИЗМЕНЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ СРЕДЫ**

- ✓ Облегчить вхождение молодых специалистов, новых сотрудников, резервистов в должность. Применяется с целью их погружения в корпоративную культуру и бизнес-процессы.

#### Рекомендации по взаимодействию

- ✓ Установление личного контакта: знакомство друг с другом и согласование целей и плана для совместной работы.
- ✓ Согласование направления работы: перечень первоочередных вопросов, требующих рассмотрения и расстановки приоритетов?
- ✓ Установление личного контакта. Первая встреча дает возможность установить личный контакт, имеющий решающее значение для успеха партнерства. Будьте готовы говорить об ожиданиях и надеждах на эти отношения, поделитесь друг с другом какими-то личными интересами.

### Обучение



#### Цели и задачи

**ПРОЦЕСС ОСВОЕНИЯ ЗНАНИЙ И НАВЫКОВ**

- ✓ Использовать для раскрытия потенциала работающих сотрудников и их дальнейшего личностного и профессионального развития, например, при переходе на новую должность или включении в кадровый резерв. Сотрудники должны освоить знания и навыки, необходимые для работы в соответствии с установленными корпоративными стандартами.

### Оценка и сопровождение



#### Цели и задачи

**ПРОЦЕСС УЛУЧШЕНИЯ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ И / ИЛИ КАЧЕСТВЕННЫХ ХАРАКТЕРИСТИК УМЕНИЙ ИЛИ ЗНАНИЙ В СПЕЦИФИЧЕСКОЙ ОБЛАСТИ. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ УЖЕ ПРИОБРЕТЕННЫХ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ В СПЕЦИФИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ ИЛИ СО СПЕЦИФИЧЕСКОЙ ЦЕЛЮ. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И ШЕФ-КОНТРОЛЬ**

- ✓ Преодолеть разрыв между обучением и достижением результата.





**ПЕРЕДАВАТЬ ЗНАНИЯ И ОБУЧАТЬ МЕНЕЕ ОПЫТНЫХ СОТРУДНИКОВ РЕКОМЕНДУЕТСЯ ИСПОЛЬЗУЯ ОТРАБОТАННУЮ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ШАГОВ, СОБЛЮДЕНИЕ КОТОРОЙ ПРИВОДИТ К НУЖНОМУ РЕЗУЛЬТАТУ. ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ СТРОИТСЯ НА ЗАКОНАХ ВОСПРИЯТИЯ И ИМЕЕТ СВОЙ АЛГОРИТМ, КОТОРЫЙ ПРИВОДИТ (ПРИ ТОЧНОМ ЕМУ СЛЕДОВАНИИ) К ВЫРАБОТКЕ У ОБУЧАЕМОГО НУЖНОГО НАВЫКА.**

## 5 шагов во время этапа «обучение»:



### РАССКАЗАТЬ

На данном этапе наставник выясняет уровень знаний сотрудника и его понимание отдельного рабочего процесса. При этом наставник рассказывает об особенностях процесса в рамках предприятия и осуществляет заполнение пробелов в теоретических знаниях работника.



### ПОКАЗАТЬ

Наставник осуществляет практическую демонстрацию необходимого исполнения рабочего процесса, а также обеспечивает доведение до сведения сотрудника полного необходимого алгоритма действий для выполнения требуемой трудовой функции.



### СДЕЛАТЬ ВМЕСТЕ

На данном этапе работник, пользуясь полученными практическими знаниями, под контролем наставника пытается сам выполнить свою трудовую задачу. Наставник, в свою очередь, обеспечивает контроль действий сотрудника, их корректировку и рассматривает возможные ошибки, равно как и дает оценку результату.



### ДАТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ НАСТАВЛЯЕМОМУ СДЕЛАТЬ САМОМУ ПОД ПРИСМОТРОМ НАСТАВНИКА, ДАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

На данном этапе задача наставника – максимально предоставить свободу в выполнении задачи (насколько это позволяет рабочий процесс и правила безопасности предприятия), а после выполнения задачи полностью или частично (на усмотрение наставника) – провести беседу с детальным анализом что получилось сделать/что необходимо улучшить.



### ПРЕДЛОЖИТЬ УЧЕНИКУ СДЕЛАТЬ САМОМУ И ИЗЛОЖИТЬ НАСТАВНИКУ, ЧТО ОН СДЕЛАЛ

Принцип этапа аналогичен предыдущему, но здесь даем возможность ученику самостоятельно проанализировать, что получилось, что необходимо исправить, улучшить в своих действиях.

!Вышеизложенные шаги являются лишь основной схемой – на практике процесс применения наставничества на предприятии требует более глубокого подхода и проработки каждого из этапов.

## Дополнительно.

### ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ЗНАНИЙ, КОТОРЫЕ НАСТАВНИК ДОЛЖЕН ПЕРЕДАТЬ УЧЕНИКУ В ПЕРВЫЕ ДВЕ НЕДЕЛИ РАБОТЫ\*:

- история и структура предприятия;
- правила внутреннего распорядка, локальные нормативные акты;
- особенности деятельности подразделения;
- перспективы развития предприятия;
- коллектив подразделения, его традиции;
- расположение офисных помещений;
- рабочее место ученика.

\*применимо для стажеров/практикантов, новых сотрудников.



**СЛУЖБЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕКОМЕНДУЕТСЯ ПОДГОТОВИТЬ ДАННУЮ ИНФОРМАЦИЮ НА ЭЛЕКТРОННЫХ (ОНЛАЙН) НОСИТЕЛЯХ, ЧТОБЫ УСИЛИТЬ ВНИМАНИЕ И ИНТЕРЕС НОВИЧКОВ – ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ.**

**МНОГИЕ КОМПАНИИ ПО ИТОГАМ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА ИЛИ ПЕРВЫХ ДВУХ НЕДЕЛЬ УСТРАИВАЮТ ИНТЕРВЬЮ ИЛИ ТЕСТИРОВАНИЕ С ЦЕЛЬЮ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ УЧЕНИКОВ. В СЛУЧАЕ ЕСЛИ УЧЕНИК ПОКАЗЫВАЕТ НИЗКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, РЕКОМЕНДУЕТСЯ ПРОВЕРИТЬ КАЧЕСТВО РАБОТЫ НАСТАВНИКА. СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ОБЕСПЕЧЕНИЕ НЕОБХОДИМЫМИ МАТЕРИАЛАМИ И НАСТАВНИКА, И УЧЕНИКА.**

## Полезно знать!

**ЗАДАЧИ УЧЕНИКАМ (ОСОБЕННО ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ) РЕКОМЕНДУЕТСЯ СТАВИТЬ ПО SMART:**

# S

конкретные

# M

измеримые

# A

амбициозные

# R

достижимые,  
соответствующие  
должности

# T

органичные  
во времени

### ПРИНЦИП ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

# «+»

что сделано  
хорошо

# «-»

от чего нужно избавиться /  
что можно сделать лучше/  
по-другому

# «+»

что стажер/новичок полу-  
чит в результате, если будет  
действовать правильно

### СКРИПТ ПЕРВОЙ ВСТРЕЧИ НАСТАВНИКА И УЧЕНИКА:



#### Знакомство наставника и ученика

(или группы учеников, если речь идет о производстве)

#### Наставник рассказывает о себе:

- основных этапах карьерного пути,
- текущей работе,
- область профессиональных компетенций,
- чему может научить и т.п.

#### Ученик (-и) коротко рассказывают о себе:

- своих ожиданиях от обучения у наставника,
- какая помощь наставника точно будет полезна.

Ученик узнает какого рода изменения/достижения будут являться критерием успешного прохождения программы наставничества.



#### Обсуждение ключевых договоренностей

о формате взаимодействия: частота и продолжительность встреч, ключевые цели на период взаимодействия (заносятся в индивидуальный план развития).



#### Обсуждение процесса наставничества, демонстрация рабочего места

(цех, офис), рабочих материалов для самостоятельного и совместного изучения, сроки и формат подведения промежуточных/итоговых результатов взаимодействия.



#### Подведение итогов встречи

(рабочего дня), обсуждение «домашнего задания» и планов на следующую встречу.

## 6. ВАРИАНТЫ МОТИВАЦИИ НАСТАВНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**СИСТЕМА НАСТАВНИЧЕСТВА, ВНЕДРЯЕМАЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ, ДОЛЖНА ОБЕСПЕЧИТЬ НЕ ТОЛЬКО ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО НАСТАВНИЧЕСТВА, НО И ГАРАНТИРОВАТЬ ДОБРОСОВЕСТНОЕ ОТНОШЕНИЕ НАСТАВНИКОВ К ВЫПОЛНЕНИЮ СВОЕЙ ОТВЕТСТВЕННОЙ МИССИИ. КАЧЕСТВО НАСТАВНИЧЕСТВА МОЖНО ПОВЫСИТЬ ЗА СЧЕТ СПЕЦИАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ НАСТАВНИКОВ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ИХ МОТИВАЦИИ.**

Очень важно не только оценивать труд наставников, но и признавать его ценность. Особенно значимым это становится, когда мы говорим о наставничестве как системе, о формировании на предприятии «культуры наставничества».

Существует множество программ по мотивации наставников на предприятиях различных отраслей. Ниже представлена таблица, в которой собраны самые распространенные практики по материальной и нематериальной мотивации наставников.

### Варианты материальной мотивации



- ✓ Единовременная выплата материального вознаграждения в дополнение к должностному окладу за каждого ученика после прохождения им испытательного срока/стажировки;
- ✓ Регулярные доплаты к должностному окладу в течение всего периода наставничества;
- ✓ Ежеквартальные и годовые премии, в случае достижения подопечным заданных показателей или по итогам успешного прохождения им испытательного срока;
- ✓ Выдача льготных кредитов лучшим наставникам и т.д.;
- ✓ Расширенный социальный пакет и ДМС;

### Варианты нематериальной мотивации

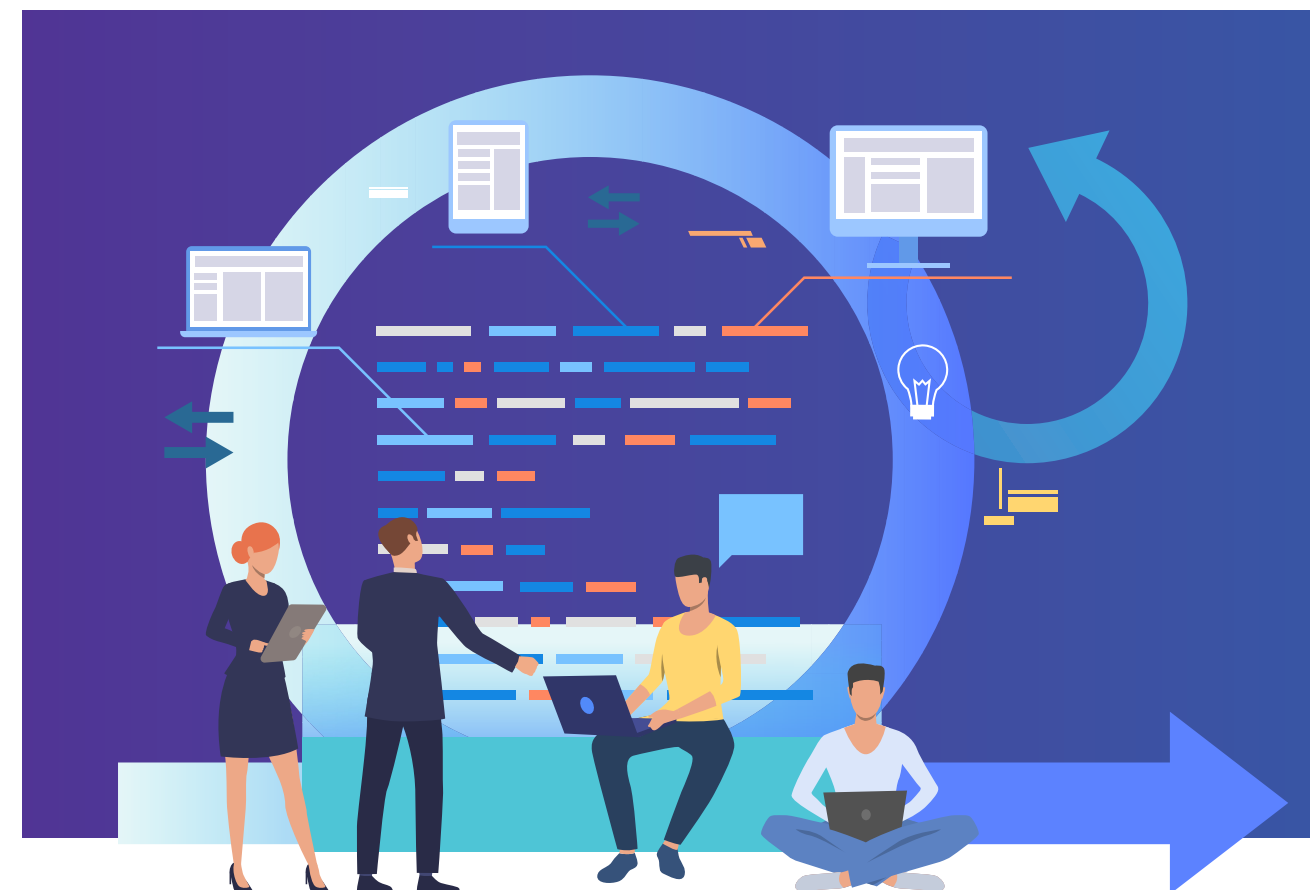


- ✓ Публичное признание руководством предприятия значимости работы наставников для предприятия, повышение их авторитета в коллективе;
- ✓ Включение лучших наставников в кадровый резерв предприятия на замещение критически важных должностей;
- ✓ Выдвижение лучших наставников предприятия на региональные, федеральные конкурсы лучших наставников;
- ✓ Публикация историй успеха и производственного пути лучших наставников в корпоративных и региональных СМИ;
- ✓ Награждение корпоративными и федеральными знаками отличия (грамоты, благодарности, медали и проч.);
- ✓ Повышение статуса в текущей должности, присваивание новой категории;

- ✓ Предоставление наставникам возможности принимать участие в разработке решений, касающихся развития предприятия;
- ✓ Использование разнообразных корпоративных знаков отличия, придающих наставникам особый статус на предприятии (значки, наклейки, грамоты и т.п.);
- ✓ Проведение конкурса на определение лучшего наставника;
- ✓ Вручение специальных памятных подарков на корпоративных мероприятиях;
- ✓ Организация и проведение тренингов и курсов повышения квалификации для наставников;
- ✓ Размещение информации о наставниках и достижениях их учеников на сайте и в сообществах предприятия в социальных сетях;
- ✓ Предоставление дополнительных дней к отпуску;
- ✓ Предоставление лучших парковочных мест на корпоративной стоянке;
- ✓ Составление ежемесячного рейтинга наставников и учеников;
- ✓ Проведение неформальных обедов с руководством предприятия.



**!ЛУЧШИМ МОТИВИРУЮЩИМ ФАКТОРОМ БУДЕТ СОЗДАНИЕ ТАКОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, В КОТОРОЙ НАСТАВНИЧЕСТВО ВОСПРИНИМАЕТСЯ СОТРУДНИКАМИ КАК ПОЧЕТНАЯ МИССИЯ, А НЕ КАК ОБРЕМЕНИТЕЛЬНАЯ ПОВИННОСТЬ.**



# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

### Образец документа «Типовое положение о наставничестве»

#### 1. Основные положения

Наставничество - разновидность индивидуальной (реже групповой) работы со школьниками, временными, новыми или уже работающими сотрудниками предприятия. Это форма адаптации и профессиональной подготовки (или переподготовки) персонала на предприятии, выполнение профессиональных функций под наблюдением более опытного, специально отобранного и обученного сотрудника с регулярным получением конструктивной обратной связи. Цель наставничества: упорядочивание процесса развития профессиональных компетенций, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на сотрудника задачи в рамках функционала занимаемой должности. Также наставничество помогает более оперативно осуществлять адаптацию к корпоративной культуре, усвоению традиций и правил поведения в конкретном подразделении и на предприятии в целом.

#### 2. Наставничество распространяется на:

1. начинающих молодых рабочих: не более 3-х лет после окончания школы и не более 1-го года после окончания учебного заведения (ПТУ, СПТУ, ТУ);
2. начинающих молодых специалистов: не более 2-х лет после окончания среднего специального учебного заведения и не более 1-го года после окончания высшего учебного заведения;
3. студентов, принятых по контракту.

#### 3. Требования к подбору наставника

- 3.1. В качестве наставника молодых рабочих может быть подобран работник, обладающий следующими качествами:
  - возраст - не моложе 25 лет;
  - образование - среднее, начальное профессиональное, среднее профессиональное и высшее;
  - стаж работы на предприятии - не менее 3-х лет;
  - служебный статус - рабочий не ниже IV разряда, специалист не ниже 3 категории;
  - имеющий такие качества личности, как отзывчивость, выдержка, тактичность;
  - имеющий нравственную зрелость (достаточную степень ответственности, долга, осознания своих действий и т.п.);
  - не имеющий склонности к пьянству, алкоголизму и наркомании.
- 3.2. В качестве наставника молодых специалистов может быть подобран работник, обладающий следующими качествами:
  - возраст – от 25 лет;
  - образование – высшее;
  - стаж работы на предприятии - не менее 3-х лет;
  - служебный статус – специалист или служащий не ниже 2 категории;
  - умеющий и желающий работать с молодежью;
  - имеющий такие качества личности как отзывчивость, выдержка, тактичность;
  - имеющий нравственную зрелость;
- 3.3. В качестве коллективного наставника может выступать коллектив кадровых квалифицированных работников, имеющий опыт совместной деятельности не менее 3-х лет, желающий работать с молодежью.

#### 4. Организационное закрепление наставника за молодым работником

- 4.1 Подбор наставников осуществляется руководителем подразделения совместно с отделом кадров, профсоюзным комитетом и комиссией по работе с молодыми специалистами и рабочими.
- 4.2 Отдел кадров готовит список наставников и проект приказа для его утверждения.
- 4.3 Закрепление наставников производится по мере поиска кандидатур посредством приказа по предприятию с указанием формы и размера оплаты за наставничество. Приказ согласовывается с профсоюзным комитетом.

#### 5. Обязанности наставника

Наставник обязан:

- 5.1. помогать молодому работнику последовательно и грамотно овладевать своей специальностью, профессией, навыками, приемами, оборудованием и т.д.;
- 5.2. прививать чувство ответственности за выполненную работу;
- 5.3. знакомить молодого работника с традициями предприятия, приобщать к общественной жизни предприятия совместно с комиссией по работе с молодыми специалистами и рабочими;
- 5.4. вести учет проделанной работы и изменений в трудовой жизни своего подопечного в дневнике;
- 5.5. отчитываться о проделанной работе на заседании Совета наставников с обязательным участием начальника подразделения и начальника структурного подразделения;
- 5.6. участвовать в принятии решения совместно с руководителем подразделения и Советом молодых специалистов по истечении срока наставничества молодого специалиста.

#### 6. Права наставника

Наставник имеет право:

- 6.1. ходатайствовать перед администрацией о создании условий, необходимых для нормальной трудовой деятельности своего ученика.
- 6.2. ходатайствовать перед квалификационной комиссией о поощрении ученика.
- 6.3. ходатайствовать перед квалификационной комиссией о предоставлении возможности молодому рабочему пересдачи экзамена на более высокий разряд, перед аттестационной комиссией - о присвоении молодому специалисту более высокой категории по должности и увеличении размера должностного оклада.

#### 7. Моральное и материальное поощрение наставников

- 7.1. В целях материального поощрения наставнику с момента выхода приказа о его назначении начисляется ежемесячная надбавка к окладу в размере минимального оклада по предприятию - при наличии нескольких учеников.
- 7.2. Наставники, победившие в конкурсе на звание «Лучший наставник предприятия», поощряются в порядке, предусмотренном условиями конкурса.
- 7.3. Приказ о поощрении наставников по результатам конкурса на звание «Лучший наставник предприятия» готовит отдел кадров.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

## Образец документа «Приказ о назначении наставника»

## ПРИКАЗ

Назначить \_\_\_\_\_  
(должность, ф.и.о. наставника)

наставником \_\_\_\_\_  
(должность, ф.и.о. ученика)

на срок \_\_\_\_\_  
(вписать актуальный период) со дня издания настоящего приказа.

Наставнику представить на утверждение заместителю \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (должность, ф.и.о. заместителя руководителя, курирующего вопросы наставничества)

план наставника и индивидуальный план развития.

Наставничество осуществлять в соответствии с Положением о наставничестве в ОАО «Промашин-прибор».

\_\_\_\_\_  
(руководитель службы  
управления персоналом)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

## Образец документа «Индивидуальный план развития ученика на период стажировки/испытательного срока»

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Специализация/подразделение \_\_\_\_\_

Период \_\_\_\_\_

	Ключевые компетенции по специализации	Необходимые знания, навыки, способности	Мероприятия	Срок исполнения, периодичность	Отметка об исполнении	Оценка
1						
2						
3						
4						

Ваши рекомендации сотруднику: \_\_\_\_\_

Ваши рекомендации непосредственному руководителю ученика: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Заполняется наставником, утверждается непосредственным руководителем ученика.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

## Образец документа «Индивидуальный план развития ученика»

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Наставник \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_ Руководитель \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_ Период с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

### 1. Оценка обучаемости сотрудника

№	Проект, задание	Планируемый результат	Фактический результат	Оценка	
				наставника	руководителя

Комментарии: \_\_\_\_\_

Ознакомлен(а) \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

### 2. Задание на период стажировки/испытательного срока/переподготовки и т.д.:

№	Проект, задание	Планируемый результат	Фактический результат	Оценка	
				наставника	руководителя

Подпись руководителя \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Заполняется службой управления персоналом.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5.

## Образец документа «Анкета промежуточных результатов развития ученика на новом месте работы»

Ф.И.О. \_\_\_\_\_  
 Наставник \_\_\_\_\_  
 Должность \_\_\_\_\_ Руководитель \_\_\_\_\_  
 Подразделение \_\_\_\_\_

Оцените по 4х балльной шкале, где: 4 – отлично, 3 – хорошо, 2 – удовлетворительно, 1 – неудовлетворительно

Критерий	Оценка
<b>Профессиональный потенциал</b> Насколько ученик демонстрирует освоение новой компетенции, области знаний, способен под присмотром наставника самостоятельно выполнять его задания	
<b>Работа в команде</b> Насколько ученик взаимодействует с коллективом, устанавливает связи, знакомится, выполняет задания совместно в коллегам, демонстрирует готовность помогать и участвовать в общих делах/ проектах	
<b>Адекватность самооценки</b> Насколько ученик воспринимает конструктивную критику и обратную связь от наставника, интересуется тем, что и как необходимо сделать по другому	
<b>Готовность принимать альтернативную точку зрения</b> Насколько ученик открыт к диалогу, не вступает в спор, а задает вопросы и слышит ответы собеседников: руководителя, наставника, коллег	
<b>Готовность поддержания корпоративных традиций, правил</b> Насколько ученик участвует в корпоративных мероприятиях, проектах, соблюдает традиции, которые приняты на предприятии	
<b>Креативность</b> Насколько ученик предлагает новые нестандартные идеи (в силу своей должности и обязанностей)	
<b>Проявление инициативы</b> Насколько ученик активен в предложениях по улучшениям рабочих и бизнес процессов, изучает нормы и правила, предлагает выгодные варианты для подразделения, предприятия, клиентов	
<b>Стремление саморазвиваться</b> Насколько ученик активно задает вопросы о своем участке работы, интересуется, где можно получить дополнительную информацию, весь выдаваемый для изучения материал – прорабатывает в срок, проходит все запланированные мероприятия по обучению и вводу в должность.	

Ваши рекомендации сотруднику: \_\_\_\_\_  
 Ваши рекомендации непосредственному руководителю ученика: \_\_\_\_\_

*Заполняется наставником, готовится работником СУП и обязательно предоставляется непосредственному руководителю на ознакомление.*

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6.

## Образец документа «Анкета оценки работы наставника учеником»

Уважаемый сотрудник!

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить в нашей организации адаптацию новых сотрудников. На период испытательного срока Вам был назначен наставник. Ответьте на вопросы, как строилось Ваше взаимодействие с наставником.

Ф.И.О. сотрудника			
Должность сотрудника			
Подразделение			
Дата выхода на работу		Дата оценки	
Ф.И.О. непосредственного руководителя			
Ф.И.О. наставника			

1. Как можете охарактеризовать периодичность общения с наставником?

<input type="checkbox"/>	Каждый день.
<input type="checkbox"/>	2-3 раза в неделю.
<input type="checkbox"/>	Один раз в неделю.
<input type="checkbox"/>	2-3 раза в месяц.
<input type="checkbox"/>	Вообще не встречались.

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

<input type="checkbox"/>	3,5-2,5 часа в неделю.
<input type="checkbox"/>	2,5-2 часа в неделю.
<input type="checkbox"/>	1,5 часа в неделю.
<input type="checkbox"/>	1 час в неделю.
<input type="checkbox"/>	0 минут в неделю.



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

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

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

Вы – Наставник

	20% – 80%
	30% – 70%
	60% – 40%
	70% – 30%
	80% – 20%

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

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

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

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

7. Как Вы считаете, какой информацией должен был поделиться с Вами наставник, для того чтобы облегчить Ваше вхождение в должность?


8. Ваши предложения по работе наставника


\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 7.

## Общие рекомендации при работе с молодым поколением

- ✓ **СТАВЬТЕ ЧЕТКИЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ ДАЮТ БЫСТРЫЙ ВИДИМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ, РАСПИСЫВАЯ ВСЕ НЮАНСЫ.**

Пример постановки цели для молодого поколения: «...к среде нужен отчет по продаже мобильных телефонов за прошлое полугодие. Данные по продажам находятся у Светы, алгоритм подсчетов находится у Влада. Отчет необходим для срочной презентации. Это важно и срочно. Работу отдашь на проверку Тане»;

- ✓ **СОЗДАВАЙТЕ ИНТЕРЕС ЧЕРЕЗ ПРИВЛЕЧЕНИЕ К УЧАСТИЮ В БОЛЬШИХ ПРОЕКТАХ, ПУСТЬ ЭТО БУДЕТ НЕБОЛЬШОЙ ЭТАП ОДНОЙ ИЗ ЗАДАЧ, НО ОЩУЩЕНИЕ ПРИЧАСТНОСТИ К ЧЕМУ-ТО БОЛЬШЕМУ ОЧЕНЬ ХОРОШО МОТИВИРУЕТ;**

- ✓ **СТРОГО РЕГЛАМЕНТИРУЙТЕ СРОКИ РАБОТЫ – ЭТО ЕДИНСТВЕННОЕ ОГРАНИЧЕНИЕ, КОТОРОЕ ПРИЕМЛЕМО ДЛЯ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ;**

Обучающие, адаптационные материалы (все, которые возможно на вашем предприятии) переведите в электронный формат – онлайн курсы, видео уроки мастеров, pdf брошюры/инструкции и т.д.

### ВОСПРИЯТИЕ ИНФОРМАЦИИ С ГАДЖЕТОВ



телефоны



ноутбуки



планшеты

**В РАЗЫ ЭФФЕКТИВНЕЕ НЕЖЕЛИ ИЗУЧЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИИ НА БУМАЖНЫХ НОСИТЕЛЯХ.**



**ПОМНИТЕ! НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ - ЭТО ПОКОРИТЕЛИ ЦИФРОВОГО МИРА, ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНТЕРНЕТА И ГАДЖЕТОВ ДЛЯ НИХ ТАКЖЕ ЕСТЕСТВЕННО, КАК ДЫШАТЬ. ОНИ ПРИВЫКЛИ, ЧТО ИНФОРМАЦИЯ ДОСТУПНА В ОДИН КЛИК И ИЗУЧАЮТ ТОЛЬКО ТО, ЧТО ИМ ИНТЕРЕСНО. БЫСТРО ПЕРЕКЛЮЧАЮТ ВНИМАНИЕ И НЕ УМЕЮТ КОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ.**

### ДЛЯ МОЛОДЕЖИ ВАЖНО:

- ✓ Получать возможность анализировать, критически мыслить, высказывать личное мнение;
- ✓ Иметь возможность работать с образовательными материалами по свободному графику.
- ✓ Получать информацию небольшими порциями, видеоматериалы – небольшие по времени.



**ПРЕДСТАВИТЕЛИ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ ФИКСИРУЮТ СВОЕ ВНИМАНИЕ НА ИНФОРМАЦИИ НЕ БОЛЕЕ 8 СЕКУНД, ПОЭТОМУ ВАЖНО ПРЕПОДНОСИТЬ ИМ ЭТУ ИНФОРМАЦИЮ КРАТКО И НАГЛЯДНО, ЛУЧШЕ В ФОРМЕ КАРТИНОК.**

### УЧТИТЕ ОСОБЕННОСТИ ОБЩЕНИЯ

- ✓ Новое поколение – свободные и активные люди. Они:
- ✓ Стремятся к общности, быть в коллективе;
- ✓ Противостоят жесткой иерархии;
- ✓ Предпочитают неформальный стиль в обучении и общении с коллегами независимо от статуса.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 8.

## Коммуникационная поддержка наставника и ученика

Перечень примерных вопросов ученика наставнику, которые можно задавать во время первой и последующий встреч. Данный перечень вопросов способствует установлению контакта и эффективному диалогу между учеником и наставником. Работники СУП могут включить данный перечень вопросов в методический материал для стажеров\новичков и других категорий учеников.

### УЧЕНИК – НАСТАВНИКУ:

- Каковы мои сильные стороны?
- Каковы мои основные потребности?
- Каковы важнейшие вопросы, в которых наставник мог бы мне помочь?
- Каковы мои краткосрочные задачи относительно моей работы?
- Каковы мои долгосрочные цели относительно карьерного роста?
- Чего я жду от опыта наставничества?
- Чего может ожидать наставник от этих отношений?
- Что я надеюсь внести в процесс наставничества?
- Как мне помочь наставнику в оказании мне помощи?
- Как мне узнать, успешно / безуспешно ли идет наставничество?

### НАСТАВНИК – УЧЕНИКУ:

- Что я могу предложить человеку, наставником которого я буду?
- Какой карьерный опыт особенно помог мне в моем профессиональном развитии? Какие важные уроки извлечены из этого опыта?
- Насколько, по моему мнению, мой опыт и профессиональные знания окажутся актуальными для развития моего подопечного?
- Какую долю ответственности я несу за отношения наставничества?
- Какую долю ответственности должен нести ученик?
- Как мне узнать, успешно / безуспешно ли идет наставничество?





ПРОФ  
СТАЖИРОВКИ.РФ 2.0

