

Лучшие практики наставничества в Республике Коми

Начиная с 2023 года в Республике Коми проходит ежегодный республиканский конкурс «Лучшие практики наставничества. Лучшие наставники Республики Коми» (далее - Конкурс). Одной из целей конкурса является выявление и распространение передового практического опыта наставничества.

В 2024 году на конкурс поступило 28 заявок от 16 организаций.

Победителями конкурса в номинации «Лучшие практики наставничества в организациях непромышленной сферы» признаны:

- ГБУ РК «Центр социальной помощи семье и детям города Сыктывкара»;

- МАДОУ «Детский сад № 53 общеразвивающего вида» г. Сыктывкара;

- ГПОУ «Сыктывкарский политехнический техникум».

Победителями в номинации «Лучшие практики наставничества в организациях промышленной сферы» стали:

- ООО «ЛУКОЙЛ-Ухтанефтепереработка»;

- ООО «Сыктывкарский хлебокомбинат»;

- Эксплуатационное локомотивное депо Сосногорск – структурное подразделение Северной дирекции тяги – филиал ОАО «РЖД».

В информации далее представлены основные характеристики корпоративных систем наставничества на предприятиях и в организациях республики, которые в 2024 году стали победителями и призерами конкурса.

ГБУ РК «Центр социальной помощи семье и детям города Сыктывкара»

Суть практики наставничества

Наставничество в Учреждении - это совместная работа целой команды (директора Учреждения, его заместителей, руководителей структурных подразделений, специалиста по кадрам, а также самих наставников и наставляемых).

Процесс наставничества длится до шести месяцев. Срок наставничества может варьировать, например, в случае быстрого и успешного освоения новым сотрудником необходимых навыков наставничество может быть завершено досрочно (но не менее 2-х месяцев).

Запуск процесса наставнической деятельности осуществляется с момента издания приказа Учреждения «О назначении наставников», после чего разрабатывается индивидуальный план наставничества. В плане прописаны мероприятия, сроки, а также планируемые и фактические результаты (с указанием % выполнения). Этот план представляет собой своеобразную траекторию получения новых компетенций и в то же время является системой мониторинга и оценки качества наставнической деятельности.

Индивидуальный план состоит из 6-ти разделов, включающих в себя базовые знания, необходимые сотруднику для качественной реализации своих должностных обязанностей:

- ознакомление со структурой, задачами Учреждения;
- организация изучения нормативной правовой базы, трудовых обязанностей и порядка их исполнения;
- изучение нравственных и профессионально-этических основ работников Учреждения;
- изучение особенностей исполнения трудовых обязанностей;
- выполнение обязанностей по занимаемой должности, поручений, индивидуальных заданий;
- контрольные мероприятия по проверке готовности наставляемого сотрудника к самостоятельному выполнению трудовых обязанностей.

Осваивая блок за блоком, наставляемый выполняет рекомендации наставника, усваивает навыки и практические приёмы, сообщает о трудностях, возникающих при выполнении служебных задач. Наставник, в свою очередь, передаёт накопленный опыт профессионального мастерства, обучает наиболее рациональным приёмам и передовым методам работы, указывает на ошибки и работает над их совместным устранением.

В ходе совместной работы используются механизмы и инструменты наставничества. Это и индивидуальные консультации, методическое сопровождение, практические мастер-классы и анализ кейсов.

В рамках организации профессиональной учёбы сотрудников Учреждения ежемесячно проводятся методические объединения, где опытные сотрудники, наставники, проводят супервизию для своих коллег, в том числе молодых специалистов, где осуществляется разбор профессиональных кейсов.

Важным инструментом наставничества является мониторинг и оценка компетенций. Со стороны наставника используются такие методы как опрос, практические задания, тестирование. А внешний контроль наставнической деятельности осуществляет руководитель структурного подразделения и Комиссия Дня контроля, председателем которой является директор Учреждения.

День Контроля проводится для новых сотрудников по истечению двух месяцев с момента их трудоустройства. Данная мера обеспечивает контроль осуществления профессиональной деятельности новых сотрудников, оказание им помощи, выработку рекомендаций на начальном этапе профессиональной деятельности. Помимо членов Комиссии на Дне Контроля присутствует наставник нового сотрудника. В случае успешного прохождения Дня Контроля процесс наставничества завершается, в противном случае – пролонгируется. По окончании периода наставничества наставник готовит отчет о результатах работы. Результатами эффективной работы наставника считаются:

- освоение и использование наставляемым в практической деятельности нормативных правовых актов, регламентирующих исполнение должностных обязанностей, умение применять полученные теоретические знания в трудовой деятельности;

- положительная мотивация к профессиональной деятельности и профессиональному развитию, самостоятельность и инициативность в трудовой деятельности;

- самостоятельность нового сотрудника при принятии решений и выполнении им должностных обязанностей;

- дисциплинированность и исполнительность при выполнении распоряжений и указаний, связанных с трудовой деятельностью.

В случае необходимости лицу, в отношении которого осуществлялось наставничество, даются конкретные рекомендации по дальнейшему профессиональному развитию сотрудника.

Мотивационная база наставничества

Премияльные выплаты за наставническую деятельность работникам Учреждения устанавливаются по итогам работы за месяц, при условии успешной, добросовестной и качественной наставнической деятельности, результатом которой является положительный отчет об итогах наставничества.

К нематериальным мерам можно отнести:

- чествование работников в рамках профессионального праздника «Дня социального работника» с награждением сотрудников за плодотворную работу благодарностями и почетными грамотами Учреждения, Министерства труда, занятости и социальной защиты Республики Коми;

- ежегодно в рамках совещания с подведением итогов года в Учреждении проходит награждение сотрудников, которые по итогам года добились самых высоких профессиональных результатов, в том числе и в сфере наставнической деятельности. Таким сотрудникам присваивается почетное звание «На него нужно равняться», вручаются дипломы и памятные подарки, а их портретные фото размещаются на доске почёта «На них нужно равняться»;

- проведение конкурса профессионального мастерства «Социальная доминанта», в рамках которого опытные сотрудники демонстрируют свои успехи и делятся собственными достижениями и наработками. Победители отмечаются дипломами и памятными подарками;

- ежегодно в рамках профессионального праздника присвоение специальной премии и вручение дипломов «За верность профессии» опытным сотрудникам, проработавшим в отрасли социальной защиты не менее 15-ти лет. В торжественной обстановке директор Учреждения повязывает ленту «За верность профессии» сотруднику с богатым многолетним опытом работы;

- ежегодное «Посвящение в профессию», в рамках которого молодые специалисты презентуют себя – свои увлечения, достижения и планы на будущее, рассказывают о своих коллективах и наставниках. В рамках подготовки собственного выступления молодые сотрудники могут обратиться за помощью к закреплённому наставнику;

- ежегодное проведение «Вечера встречи друзей», которая проводится 1 октября (День пожилых людей). Это неформальная встреча предусматривает приглашение ветеранов отрасли, которые ныне находятся на заслуженном отдыхе, но в своё время внесли существенный вклад в становление и развитие Учреждения. Щедро делясь своим мастерством и богатым профессиональным опытом, они взрастили не одно поколение нынешних сотрудников. В рамках мероприятия организуется праздничная программа с вручением памятных подарков;

- ежегодно, 8 июня, в День социального работника поздравление ветеранов отрасли на дому с вручением цветов, памятных подарков, а также приглашений на праздничные концерты и мероприятия, организуемые в рамках профессионального праздника.

Все эти мероприятия позволяют поддерживать тёплую связь с наставниками, сохранять традиции, укреплять преемственность поколений и корпоративную культуру Учреждения.

МАДОУ «Детский сад № 53 общеразвивающего вида» г. Сыктывкара

Суть практики наставничества

Начальный этап вхождения начинающего воспитателя в педагогическую среду, его адаптация в коллективе будут успешными, если четко продумана и спланирована методическая поддержка на основе изучения затруднений и творческого потенциала специалиста, его профессиональных знаний. Старший воспитатель создает такую систему сопровождения молодых специалистов, которая помогает им не только адаптироваться, но и развить умение на практике применить знания, полученные в учебном заведении, сформировать педагогические навыки взаимодействия с детьми и их родителями, свободно применяемые в различных педагогических ситуациях.

Учреждение определяет наставником одного из сотрудников коллектива, учитывая его личные и профессиональные заслуги и знания. Кандидатуры наставников рассматриваются на заседании педагогического совета и утверждаются на один учебный год приказом Учреждения. К задаче наставника относится не только оказывать поддержку молодому специалисту, но и показывать своим примером качественный подход к работе с детьми.

Показателем оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач наставляемым в период наставничества. Оценка производится на промежуточном и итоговом контроле.

Индивидуальные программы наставничества рассматриваются координатором и кураторами наставничества, утверждаются директором Учреждения.

Комплекс мероприятий по реализации взаимодействия наставник-наставляемый включает в себя регулярные встречи наставника и наставляемого в соответствии с индивидуальным планом наставничества (количество встреч наставник и наставляемый определяют совместно); проведение заключительной встречи наставника и наставляемого.

Реализация целевой модели наставничества осуществляется в течение учебного года.

В последнее время появилась и такая форма сопровождения воспитателей, как коучинг. Данная технология также активно используется Учреждением.

Наставничество и коучинг различны по своей сути. Но при этом они не исключают друг друга, а скорее, наоборот, прекрасно могут друг друга дополнять.

С целью оказания помощи начинающим педагогам в повышении их профессиональной компетентности в Учреждении функционирует «Школа начинающего воспитателя». На занятиях рассматриваются теоретические и практические вопросы, используются различные методы активизации педагогов. С целью обучения саморегуляции, то есть умению управлять своим психоэмоциональным состоянием, в план включаются всевозможные тренинги. В рамках Недели психологии специалистами планируются мероприятия и с наставляемыми и их наставниками.

В методическом сопровождении деятельности начинающих специалистов важны не разрозненные мероприятия, а система, направленная на совершенствование профессиональной подготовки путем освоения целостной работы воспитателя дошкольного образования. Такая система в Учреждении планируется и своевременно конкретизируется в зависимости от ожиданий и предпочтений педагога. Эта система согласуется с годовыми задачами и спецификой Учреждения.

В детском саду ведется «База данных» педагогов, желающих участвовать в конкурсном движении. Они пишут заявку на участие в конкурсе, указывают предполагаемый год участия и идею, с которой готовы выйти на конкурс. Таким образом, в Учреждении пополняется своеобразный «Банк идей конкурсного движения».

За многолетний опыт участия в конкурсном движении в Учреждении создана команда единомышленников. Стать лучшим среди равных трудно без участия наставников и коллег. В Учреждении есть традиция: устраивать «мозговой штурм». Каждый предлагает свои идеи. В итоге рождается что-то «особенное». Эти моменты очень сближают педагогов, позволяют раскрыть потенциал каждого.

На время проведения конкурса в Учреждении работает «штаб», который всегда на связи и готов в любое время прийти на помощь конкурсанту в

доработке конкурсных мероприятий и пособий, сформулировать ответ на любой вопрос.

Важная миссия участника, победителя конкурса – привлечь коллег к участию в различных конкурсах. Но самое значимое – они пополняют ряды наставников Учреждения!

Мотивационная база наставничества

Наставники, показавшие высокие результаты, могут быть представлены к следующим видам поощрений:

- объявление благодарности, награждение почетной грамотой Учреждения;
- награждение материальным поощрением из стимулирующего и премиального фонда заработной платы педагогов.

ГПОУ «Сыктывкарский политехнический техникум» (ГПОУ «СПТ»)

Суть практики наставничества

Повысить свой профессионализм, более полно развить личность помогает целевая модель наставничества. В техникуме активно реализуется такая форма наставничества как «преподаватель – молодой преподаватель».

Новизна и актуальность практики наставничества в ГПОУ «СПТ» состоит в следующем:

- разработано дидактическое обеспечение процесса профессионального становления молодого учителя;
- выявлены и экспериментально подтверждены организационно-педагогические условия эффективной организации системы наставничества в процессе профессионального становления молодого учителя;
- разработана и апробирована структурно-функциональная модель организации наставничества в техникуме по форме «преподаватель – молодой преподаватель», которую можно будет использовать при реализации других форм наставничества.

В техникуме разработан план мероприятий по организации наставничества по форме «преподаватель – молодой преподаватель». Его основу составили затруднения молодых специалистов, которые были выявлены посредством анкетирования. Составленный план работы учитывает также действующее Положение о системе наставничества педагогических работников в техникуме.

План мероприятий организации наставничества в техникуме по форме «преподаватель – молодой преподаватель»	
Наименование этапа/сроки	Содержание мероприятия
Подготовка условий для реализации	Подготовка и принятие локальных нормативных правовых актов образовательной

системы наставничества Август - сентябрь	<p>организации:</p> <p>1) Приказ «Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации».</p> <p>2) Приказ(ы) о закреплении наставнических пар/групп с письменного согласия их участников на возложение на них дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью.</p> <p>3) Подготовка персонализированных программ наставничества - при наличии в организации наставляемых.</p>
Формирование банка наставляемых Август-сентябрь	<p>1) Сбор информации о профессиональных запросах педагогов.</p> <p>2) Формирование банка данных наставляемых, обеспечение согласий на сбор и обработку персональных данных.</p>
Формирование банка наставников Август-сентябрь	<p>1) Проведение анкетирования среди потенциальных наставников в образовательной организации, желающих принять участие в персонализированных программах наставничества.</p> <p>2) Формирование банка данных наставников, обеспечение согласий на сбор и обработку персональных данных.</p>
Отбор и обучение Сентябрь	<p>1) Анализ банка наставников и выбор подходящих для конкретной персонализированной программы наставничества педагога/группы педагогов.</p> <p>2) Обучение наставников для работы с наставляемыми:</p> <p>а) подготовка методических материалов для сопровождения наставнической деятельности;</p> <p>б) проведение консультаций, организация обмена опытом среди наставников - «установочные сессии» наставников.</p>
Организация и осуществление работы	<p>1) Формирование наставнических пар/групп.</p> <p>2) Разработка персонализированных программ наставничества для каждой пары/группы¹.</p>

¹ Персонализированная программа наставничества - это краткосрочная персонализированная программа (от 3 месяцев до 1 года), включающая описание форм и видов наставничества, участников наставнической деятельности, направления наставнической деятельности и перечень мероприятий, нацеленных на устранение выявленных профессиональных затруднений наставляемого и на поддержку его сильных сторон.

наставнических пар/групп Октябрь - апрель	3) Организация психолого-педагогической поддержки сопровождения наставляемых, не сформировавших пару или группу (при необходимости), продолжение поиска наставника/наставников. 4) Организация курсов повышения квалификации для молодых педагогов.
Завершение персонализированных программ наставничества Июнь	1) Проведение мониторинга качества реализации персонализированных программ наставничества (анкетирование). 2) Проведение конференции или семинара. 3) Проведение итогового мероприятия (круглого стола) по выявлению лучших практик наставничества; пополнение методической копилки педагогических практик наставничества.
Информационная поддержка системы наставничества В течение года	Освещение мероприятий Дорожной карты осуществляется на всех этапах на сайте образовательной организации и социальных сетях, по возможности на муниципальном и региональном уровнях.

Один из пунктов плана - проведение курсов повышения квалификации по всем направлениям работы для молодых педагогов - был заложен как наиболее востребованная форма повышения квалификации по результатам анкетирования наставляемых.

Программа курсов имеет практико-ориентированный характер, для ее реализации сделан отбор комплекса методов обучения для каждого занятия с учетом разноуровневой подготовленности слушателей.

Используются словесные, наглядные и практические, репродуктивные и проблемно-поисковые, а также методы самостоятельной работы. По характеру познавательной деятельности преимущественно реализуются метод проблемного изложения и исследовательский метод.

Как лекционные, так и практические занятия проводят преподаватели - наставники, задействованные в системе наставничества техникума.

Программа состоит из нескольких модулей:

Модуль 1. Нормативно-правовые аспекты организации деятельности преподавателя СПО.

Модуль 2. Разработка программно-методического обеспечения и ведение учебно-планирующей документации в деятельности преподавателя СПО.

Модуль 3. Организация и проведение урока в соответствии с требованиями ФГОС СПО.

Модуль 4. Современные педагогические и производственные технологии и их применение в образовательном процессе СПО.

Модуль 5. Организация деятельности преподавателя-руководителя группы. Психология профессионального образования.

Модуль 6. Непрерывное образование преподавателя с учетом профиля деятельности и расширения спектра компетенций.

Программа завершается итоговой аттестацией (дифференцированный зачет в форме тестирования).

Проведение курсов повышения квалификации было полезно не только молодым педагогам, но и наставникам, как возможность освежить методические знания в рамках подготовки к занятиям.

В течение 2022-2023 учебного года молодые специалисты посещали занятия, повышая свой методический уровень. Конечно, это не стало единственным мероприятием системы наставничества.

Начиная с 2022 года в техникуме реализуется программа наставничества по направлению «педагог-педагог».

В результате реализации данной программы были внедрены механизмы взаимодействия наставника и наставляемого, направленные на совершенствование профессионального мастерства.

К условиям, способствующим профессиональному становлению молодого педагога, можно отнести:

- наличие кадров, способных и желающих обучать других и передавать им свой опыт;
- микроклимат, ориентированный на обмен опытом работы и сотрудничество;
- постоянное обновление и развитие воспитательно-образовательного процесса,
- организация инновационной деятельности;
- стимулирование и выявление передового педагогического опыта.

Наиболее эффективными формами работы с молодыми педагогами стали:

- организация индивидуальных консультаций;
- знакомство с опытом других учителей, совместное посещение их уроков с последующим анализом урока;
- подготовка к выступлению с сообщениями, презентациями методических разработок;
- посещение уроков молодого педагога, анализ уроков;
- ознакомление с новинками методической литературы;
- консультации по подготовке материалов к мероприятиям и конкурсам разного уровня.

В результате реализации программы наставничества молодые педагоги чувствуют поддержку со стороны наставников, а правильно организованная наставническая деятельность способствует творческой самореализации не только молодого педагога, но и наставника.

Мотивационная база наставничества

- объявление благодарности;
- награждение ценными подарками;
- награждение Почетной грамотой.

ООО «ЛУКОЙЛ-Ухтанефтепереработка» (ООО «ЛУКОЙЛ-УНП»)

Суть практики наставничества

Для приобретения новыми работниками в наиболее короткие сроки профессиональных знаний и навыков, а также приобщения их к корпоративной культуре для дальнейшего эффективного выполнения трудовых обязанностей на предприятии действует программа адаптации. Продолжительность адаптационных мероприятий составляет 1 год от даты приема на работу и включает в себя два этапа: 1 этап - три месяца, в том числе трехмесячный срок испытания, если таковой при заключении трудового договора устанавливается работнику, 2 этап - 9 месяцев.

Каждому новому работнику для обеспечения эффективности процесса в соответствии с Положением об адаптации новых работников в ООО «ЛУКОЙЛ- УНП» и Положением об адаптации молодых специалистов в ООО «ЛУКОЙЛ- УНП» назначается наставник из числа наиболее опытных и квалифицированных специалистов, которому по итогам адаптации, исходя из качества выполненных им функций, выплачивается премия за наставничество.

Практика основана на обобщении ранее известного опыта организаций группы «ЛУКОЙЛ», его применении в новых условиях. Практика может быть использована (адаптирована) для применения в иных организациях.

Наставник выбирается из числа наиболее опытных и квалифицированных работников. Основными критериями выбора и отбора наставников являются:

- личное желание выступить в роли наставника;
- высокий уровень лояльности к Обществу;
- экспертный уровень профессиональной компетенции, включающий в себя системное представление о своем участке работы и работе подразделения;
- доброжелательное, позитивное отношение к людям;
- отличные коммуникативные навыки (умение находить общий язык с людьми, способность выстраивать вертикальные и горизонтальные социальные связи в системе управления Обществом);
- хорошие административные навыки (умение формулировать и ставить задачи, организовывать и контролировать выполнение работ, анализировать результаты адаптационных мероприятий и проводить их корректировку);
- способность рационально распределять рабочее время;
- совмещение функций по основной работе с функциями наставника за счёт правильного планирования своей деятельности;
- умение последовательно, системно передавать необходимые знания и

практические навыки.

Список наставников из категории рабочих утверждается заместителем Генерального директора по управлению персоналом и административным вопросам и актуализируется не реже одного раза в год.

Наставник назначается приказом заместителя Генерального директора по управлению персоналом и административным вопросам в день приема на работу нового работника на основании предложения непосредственного руководителя. Наставник новому работнику назначается на весь период прохождения первого этапа адаптации (три месяца).

Наставник оказывает новому работнику всестороннюю помощь и поддержку при реализации плана и осуществления текущей повседневной деятельности.

Наставник:

- разрабатывает совместно с непосредственным руководителем план прохождения первого этапа адаптации; вносит в него изменения при необходимости, контролирует качество и сроки его выполнения;

- помогает новому работнику адаптироваться к корпоративной культуре Общества, традициям, осуществляет моральную поддержку;

- ведет Дневник наставника;

- обеспечивает реализацию адаптационных мероприятий в рамках своей компетенции, предусмотренных планом адаптации;

- обучает нового работника основным профессиональным навыкам для качественного выполнения работы, выявляет и совместно устраняет допущенные ошибки;

- оказывает новому работнику всестороннюю помощь и поддержку при реализации плана и осуществления текущей повседневной деятельности;

- передает свои знания и опыт при выполнении своих трудовых (должностных) обязанностей;

- проводит обучение безопасным приемам и методам труда.

За одним наставником может быть одновременно закреплено не более 2-х новых работников. За одним работником в случае необходимости (например, незапланированного длительного отсутствия наставника в период адаптации) могут быть закреплены 2 наставника. В роли наставника для работника, принимаемого на должность специалиста/служащего, выступает высококвалифицированный специалист данного структурного подразделения, в исключительных случаях его непосредственный руководитель. Работникам, принятым на должности руководителей, наставник не назначается.

Замена наставника производится приказом заместителя Генерального директора по управлению персоналом и административным вопросам в случае:

- увольнения наставника;

- перевода наставника на другую работу;

- неисполнения или некачественного исполнения наставником

обязанностей по наставничеству (по служебной записке руководителя подразделения);

- психологической несовместимости наставника и нового работника;
- привлечения наставника к дисциплинарной ответственности в период наставничества;
- длительного (свыше 1 месяца) отсутствия наставника на рабочем месте в период наставничества (болезнь, командировка, пр.).

При прохождении первого этапа адаптации новым работником наставник обеспечивает ведение Дневника наставника. По окончании первого этапа адаптации заполненный дневник предоставляется в отдел по работе с персоналом и является приложением к оценочному бланку наставника. Показателем эффективности работы наставника является выполнение новым работником целей и задач, указанных в плане, в период осуществления над ним наставничества. Оценка эффективности работы наставника производится после подведения итогов прохождения первого этапа адаптации новым работником. Оценка эффективности работы наставника производится по следующим критериям:

- выполнение плана адаптации в части работы наставника;
- заполнение Дневника наставника;
- своевременность выполнения мероприятий согласно плану адаптации;
- успешность прохождения работником проверок знаний, в том числе по охране труда, на допуск к самостоятельной работе.

Оценки наставника фиксируются непосредственным руководителем работника, проходящего адаптацию, в оценочном бланке наставника. По итогам оценки эффективности работы наставника ему выплачивается единовременная премия.

Большое внимание на предприятии уделяется обучению персонала. Практически каждый наставник Общества по той или иной программе или форме обучения проходит повышение квалификации. С целью оптимизации трудозатрат и обеспечения доступности обучения широко используется система дистанционного обучения.

Работа по обучению персонала ведется в соответствии с Положением «О системе непрерывного образования работников ПАО «ЛУКОЙЛ», стандартом предприятия СТО ЛУКОЙЛ-УНП 12-2022 «Подготовка и повышение квалификации кадров», на основании планов обучения руководителей, специалистов и других служащих (технических исполнителей), обучения рабочих ООО «ЛУКОЙЛ-УНП».

В системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в ООО «ЛУКОЙЛ-УНП» используются как традиционные, так и современные виды и средства обучения: целевая подготовка специалистов в учебных заведениях соответствующего профиля, курсы целевого назначения, производственно-технические курсы, курсы обучения второй профессии, курсы подготовки, переподготовки, семинары, обмен опытом работы, работа

в сетевых группах, программы компьютерного дистанционного обучения.

В 2022-2023 годах 41 наставник из 62 прошли обучение (курсы повышения квалификации, тренинги, семинары).

Мотивационная база наставничества

Единовременная премия определяется как произведение базы единовременной премии, равной 5000 руб. (с учетом районного коэффициента и северной надбавки), и итоговой оценки работы наставника. При выявлении неудовлетворительной работы наставника выплата единовременной премии ему не производится.

Помимо материального стимулирования наставничества в Обществе широко применяется нематериальное стимулирование наставников. В Обществе применяются почти все виды нематериальных награждений и поощрений заслуг работников, которые способствуют повышению их лояльности и приверженности предприятию. За добросовестное отношение к выполнению трудовых обязанностей, за многолетний добросовестный труд, личный вклад в развитие Общества и в честь профессиональных праздников работники награждаются государственными, ведомственными, корпоративными, городскими наградами и наградами Общества, что способствует решению задачи по обеспечению мотивации персонала.

Информация о деятельности наставников регулярно освещается в корпоративной газете «Северные ведомости» и других средствах массовой информации. Ежегодно в рамках празднования профессионального праздника - Дня работников нефтяной и газовой промышленности проходит посвящение молодых работников и специалистов в нефтепереработчики, где также чествуют и наставников, вручают им памятные сувениры.

ООО «Сыктывкарский хлебокомбинат» (ООО «Сыктывкархлеб»)

Суть практики наставничества

Адаптация Нового работника и оценка успешности прохождения испытательного срока находится в зоне ответственности непосредственного Руководителя Нового работника. Исполнителем в процессе адаптации Нового работника является наставник, назначаемый руководителем структурного подразделения (СП). Представитель отдела по правовой и кадровой работе (ОПКР) участвует в адаптации и дает свои рекомендации по корректировке процесса.

Руководитель совместно с наставником формируют План адаптации для Нового работника на весь период его адаптации, заполняя шаблон, переданный специалистом по персоналу ОПКР или корректируя ранее сформированный План адаптации на эту должность.

При наличии у Нового работника автоматизированного рабочего места специалист по персоналу направляет ему приветственное электронное письмо. К письму прикладывается Памятка нового работника. В копию

ставятся руководитель СП и наставник.

В первый рабочий день руководитель СП знакомит Нового работника с другими работниками СП, а также представляет ему наставника. Наставник или руководитель организывает мероприятия, направленные на знакомство Нового работника с его рабочим местом, подразделением, распорядком. При необходимости руководитель проводит обязательные инструктажи. После прохождения инструктажей выдает Новому работнику спецодежду, инструменты и пр.

В течение первых трех рабочих дней руководитель СП при участии наставника обсуждают с Новым работником сформированный на период адаптации план развития. При необходимости вносятся корректировки. Документ подписывается с двух сторон: руководителем СП и Новым работником. Руководитель информирует специалиста по персоналу о результатах встречи и направляет ему копию подписанного Плана адаптации. Оригиналы плана адаптации подшиваются в дело и находятся на хранении у руководителя СП.

Специалист по персоналу выдает Новому работнику брошюру «Приветственное слово новому работнику» с информацией о предприятии, ценностях, культуре непрерывных улучшений на предприятии, правилах поведения и дресс-кода, ответами на частые вопросы.

Сопровождение Нового работника проходит в течение всего адаптационного периода при активном участии со стороны наставника и руководителя и обязательно включает в себя рассмотрение следующих вопросов:

- функции СП;
- используемые в СП инструменты бережливого производства;
- должностные обязанности;
- права и ответственность;
- процедуры, правила, нормы;
- корпоративная культура и ценности;
- передача имеющегося у наставника профессионального опыта решения производственных задач и взаимодействия с другими СП.

Регулярно (не реже одного раза в месяц) руководитель:

- запрашивает у наставника обратную связь о результатах работы Нового работника;
- встречается с Новым работником и подводит промежуточные итоги выполнения Плана адаптации.

В середине адаптационного периода специалист по персоналу запрашивает у руководителя обратную связь о выполнении Плана адаптации Новым работником и назначает дату проведения адаптационного интервью с Новым работником.

Адаптационное интервью представляет собой встречу специалиста по персоналу с Новым работником с целью получить обратную связь и оценить необходимость оказания помощи Новому работнику в период адаптации.

При необходимости на встречу приглашаются наставник и руководитель.

По результатам адаптационного интервью специалист по персоналу направляет руководителю обратную связь от Нового работника и рекомендации по корректировке адаптационных мероприятий. Руководитель совместно с наставником рассматривают полученные рекомендации и при необходимости вносят корректировки в проводимые адаптационные мероприятия.

За две недели до окончания испытательного срока специалист по персоналу организывает финальное адаптационное интервью с участием Нового работника, его руководителя и наставника.

Целью встречи является подведение итогов испытательного срока на основании Плана адаптации, а именно выполненных задач и результатов деятельности Нового работника. В некоторых случаях для Нового работника могут быть предусмотрены задания или тесты, направленные на оценку уровня полученных знаний и степени владения навыками, необходимыми для выполнения функциональных обязанностей. В случае успешного прохождения испытательного срока руководитель и наставник дают рекомендации по дальнейшему развитию Нового работника, а работник приступает к полноценному самостоятельному выполнению своих обязанностей.

В случае несоответствия Нового работника занимаемой должности руководитель предоставляет в ОПКР письменное обоснование, исходя из выполнения Новым работником задач, зафиксированных в Плане адаптации с указанием конкретных фактов. На основании полученной информации проводятся мероприятия по увольнению работника в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

Мотивационная база наставничества

- единовременное премирование;
- санаторно-курортное лечение от предприятия;
- направление на обучение (стажировку);
- карьерный рост.

Наставничество молодежи

ООО «Сыктывкархлеб» ежегодно в рамках реализации практики наставничества «Трехступенчатая система профессиональной адаптации студентов» частично закрывает кадровую потребность производства (в т.ч. на период отсутствия основных работников).

Целевая аудитория: Молодежь (студенты/выпускники/абитуриенты).

Цель практики: Профессиональное сопровождение и введение в профессию, гарантированное трудоустройство студентов и выпускников. Новые замотивированные кадры в условиях дефицита на рынке труда.

Задачи практики:

1. Помощь в профессиональном самоопределении студентов (по данным исследований, 42% выпускников школ не определились с профессией и не знают, кем хотят быть).

2. Работа с мотивацией студентов к обучению, повышение престижа рабочих профессий.

3. Приобретение обучающимися первоначального практического опыта, закрепление и совершенствование приобретенных знаний и умений в условиях реального производства.

4. Адаптация к конкретным условиям деятельности предприятия с целью дальнейшего трудоустройства обучающегося.

5. Обеспечение замены отсутствующих сотрудников студентами в период практики/временного трудоустройства в период каникул.

6. Официальное трудоустройство обучающихся на крупном промышленном предприятии - отличное начало карьеры молодых специалистов.

7. Предприятие растит кадры с учетом прогнозной потребности.

Описание практики

На 1 этапе – информация о предприятии: знакомство с предприятием, спецификой работы и многообразием профессий, гарантиям и возможностям для молодых специалистов. Онлайн-экскурсия с использованием шлема виртуальной реальности. Встречи с действующими работниками предприятия – «лицами» профессий для ответов на вопросы. Участие сотрудников предприятия в образовательном процессе на базе именной лаборатории в профильном учебном учреждении СПО. Тестирование студентов на выявление мотиваторов, готовности к трудоустройству, работа с возражениями.

На 2 этапе - передача знаний и навыков в период практики на производстве: психологическая адаптация студентов к условиям работы в производстве, ротация внутри подразделения для определения предпочтительной позиции студента в производственной бригаде, профессиональная оценка стажера и план корректирующих мероприятий.

На 3 этапе - развитие карьеры: студент – полноценный штатный сотрудник предприятия. Сопровождение наставником в течение испытательного срока, оценка компетенций согласно матрице, выявление потребности во внутреннем обучении и ротации. Обучение инструментам бережливого производства.

Результаты практики:

1. Повышение информированности о гарантиях предприятия для молодых специалистов, повышение престижа рабочих профессий.

2. Продвижение бренда открытого, надежного и социально-ориентированного работодателя.

3. Партнерские отношения с ведущими учебными заведениями Республики Коми, участие непосредственно в образовательном процессе.

4. Гарантированные рабочие места для выпускников и студентов старших курсов на крупнейшем пищевом промышленном предприятии региона.

5. Опытные наставники из числа работников предприятия.

6. Закрытие кадровой потребности.

Развитие практики с применением новых форм взаимодействия с учебными заведениями показывает свою эффективность. С каждым годом увеличивается количество желающих для прохождения практики на комбинате и трудоустройства.

Предприятие заинтересовано в привлечении молодежи на рабочие места, обеспечивая возможность начала трудовой деятельности студентов, овладения профессиональными компетенциями на реальных рабочих местах.

Именная лаборатория «Инновации хлебопечения», открытая комбинатом в 2015 году на базе ГАПОУ «СТЭК», не имеет аналогов в республике и оборудована по последнему слову техники. В помещении установлены расстоечная печь, конвекционные печи для пиццы с программным управлением, приборы для определения влажности мякиша, аналитические весы и оборудование для хлебобулочных исследований. Под руководством мастеров и преподавателей студенты разрабатывают новые рецепты, приобретают мастерство в пекарском деле. В современном учебном комплексе студенты вместе с педагогами и ведущими специалистами ООО «Сыктывкархлеб» также проводят научно-практические и инновационно-экспериментальные исследования, направленные на развитие хлебопекарной отрасли региона.

Сопровождение студентов сотрудниками комбината в период обучения помогает в профессиональном самоопределении студентов.

При положительной тенденции по увеличению числа практикантов низкий процент студентов готов работать в условиях промышленного производства. Это связано с круглосуточным графиком работы предприятия, большими объемами выпуска продукции в смену, вредными условиями труда, высокими температурами в цехах. И даже с учетом успешно пройденной практики на предприятии учащиеся выбирают альтернативный вариант работы в мини-пекарнях, кафе и пиццериях города. Иными словами, предприятие является наставником и первой ступенью для подготовки кадров в том числе для других предприятий, связанных с хлебопечением, кондитерским делом и общественным питанием.

Тиражирование данной практики позволит предприятиям и учебным заведениям сделать учебный процесс более интересным для студентов и насыщенным с точки зрения практического опыта на реальном предприятии, начинать профессиональное сопровождение и планирование карьеры будущего выпускника с 1 курса, совместными усилиями повысить престиж рабочих профессий.

Практика объединила в себе наработанный опыт взаимодействия с учебными заведениями, новые формы работы со студентами, а также

применение инструментов бережливого производства и элементов культуры непрерывных улучшений.

На момент проведения конкурса в штате предприятия успешно трудились 4 выпускника 2024 года, которые начали свой трудовой путь на предприятии еще будучи студентами. И самое ценное, что ребята работают по полученной ими в учебном заведении профессии.

Работа на комбинате - это отличный старт карьеры для выпускников и возможность получить бесценный опыт и навыки.

Эксплуатационное локомотивное депо Сосногорск – структурное подразделение Северной дирекции тяги – филиал ОАО «РЖД»

Суть практики наставничества

В локомотивном депо Сосногорск Северной железной дороги развита система наставничества, обучения кадров и привлечения новых работников с целью практического обучения и воспитания молодых работников и специалистов ОАО «РЖД», приобретения ими необходимой должностной компетенции, приобщения к корпоративной культуре.

В ОАО «РЖД» существуют две формы адаптации работников - первичная адаптация и адаптация в должности.

Работники проходят адаптацию по плану, который разрабатывается для каждого работника и содержит перечень адаптационных мероприятий.

Первичную адаптацию работник проходит одновременно с адаптацией в должности, кроме случаев, когда он переведен на другую должность в рамках одного подразделения и не нуждается в первичной адаптации.

Первичная адаптация - форма адаптации, при которой у работников формируется целостное представление об ОАО «РЖД», его организационной структуре и специфике деятельности, корпоративной культуре, а также о задачах подразделения и непосредственных трудовых обязанностях.

Первичную адаптацию проходят все вновь принятые и переведенные в другое подразделение работники.

Срок прохождения первичной адаптации определяется непосредственным руководителем в зависимости от специфики работы и категории работника.

Первичная адаптация проходит под контролем непосредственного руководителя и специалиста по управлению персоналом на основании плана прохождения первичной адаптации.

Адаптация в должности - форма адаптации, при которой наставник передает работникам профессиональные знания и навыки (наставничество), необходимые для скорейшего вхождения в должность и достижения производственных/операционных показателей в наиболее короткие сроки.

Работники проходят адаптацию в должности в виде стажировки при осуществлении деятельности, связанной с обеспечением безопасности движения или с особо сложными технологическими процессами.

В период прохождения стажировки работники проходят аттестацию в соответствии с нормативными документами ОАО «РЖД», определяющими перечень профессий и должностей работников, для которых устанавливается

необходимый объем знаний.

Срок адаптации в должности устанавливается непосредственным руководителем подразделения в зависимости от специфики деятельности: от 1 до 6 месяцев или от 2 до 14 рабочих смен.

Период адаптации в должности может быть продлен приказом руководителя подразделения в случае болезни, командировки или иного продолжительного отсутствия по объективным причинам наставника или работника, проходящего адаптацию в должности, но не более чем на 3 месяца.

Адаптация в должности проходит под контролем наставника и непосредственного руководителя на основании плана прохождения адаптации в должности.

Наставники в локомотивном депо выбираются из числа наиболее опытных и квалифицированных работников, способных, после изучения определённых алгоритмов и механизмов самой системы наставничества, адаптировать стажёров к работе на предприятии.

При выборе наставников особое внимание уделяется таким ключевым качествам кандидатов, как правильная организация личного труда и планирование работы, умение вдохновлять работников посредством личного примера, способность нести ответственность за предполагаемый результат, и, конечно, желание помогать и оказывать молодёжи профессиональную поддержку. Все отобранные машинисты-инструкторы, дежурные локомотивного депо, нарядчики локомотивных бригад и машинисты локомотива проходят оценку уровня корпоративных и профессиональных компетенций методом SHL².

Каждый кандидат в наставники проходит обучение в дистанционном формате на корпоративной платформе «Система дистанционного обучения» (СДО), 6 специальных тем, которые помогут им лучше разобраться в поставленных задачах и правильном взаимодействии с подопечными. Тематика курсов в СДО: корпоративное наставничество; как управлять сотрудниками поколений X, Y, Z; эффективные коммуникации; управление конфликтами; теория поколений; вербальная и невербальная коммуникация.

Умение выстраивать коммуникацию для наставника очень важно. На предприятии проводятся обучающие вебинары, в том числе нацеленные на развитие коммуникационных навыков.

В личном кабинете Сервисного портала работника ОАО «РЖД» каждый работник может выбрать наставника из числа работников компании, имеющих статус наставника. На данной платформе работник может задать интересующие его вопросы и получить обратную связь. В свою очередь наставник может расписать индивидуальный план развития подопечного.

Наставничество в РЖД - важная часть технологического процесса.

Под руководством опытных наставников начинающие специалисты, такие как машинисты и диспетчеры, осваивают свои профессии. Например, машинисты локомотива, после обучения и работы в качестве помощников

² Метод оценки личностных качеств, необходимых для эффективной работы по той или иной специальности.

машиниста, должны пройти определённое количество поездок под контролем опытного инструктора. Только после этого они могут приступить к самостоятельной работе.

Диспетчеры и дежурные по станции также проходят стажировку под руководством наставника, затем сдают экзамены и начинают работать самостоятельно.

Система наставничества охватывает всех сотрудников компании, от рабочих до руководителей. Наставничество в холдинге «РЖД» является ключевым элементом адаптации и применяется как для новых сотрудников, так и для тех, кто переходит на новую должность.

От наставника во многом зависит комфорт нового сотрудника и его решение остаться в компании. В ключевых дирекциях холдинга работа с наставниками проводится систематически, и специалисты, желающие стать наставниками или рекомендованные для этой роли, проходят отбор и обучение.

Обучение проходит в Корпоративном университете ОАО «РЖД», где существует специальная программа «Наставничество - искусство обучения на рабочем месте». Обучение в Корпоративном университете является хорошим мотивационным фактором. Также существуют программы признания и поощрения наставников в каждом подразделении.

В компании формируется резерв наставников, который постоянно пополняется подходящими специалистами.

Таким образом, важность наставничества в ОАО «РЖД» заключается в адаптации, обучении и воспитании молодых работников и специалистов. Это помогает быстрее овладеть трудовыми навыками, приобрести необходимые компетенции, приобщиться к корпоративной культуре и сформировать высокие нравственные идеалы.

Мотивационная база наставничества

Материальная мотивация наставников осуществляется в соответствии с Положением о корпоративной системе оплаты труда работников филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД».

В компании «РЖД» все наставники имеют особый статус и находятся на особом счету у руководства. Работа наставника с одним или двумя стажёрами до полугода поощряется единовременным вознаграждением в размере 50% должностного оклада, а более шести месяцев — вознаграждением в размере оклада.

Руководителем подразделения может быть принято решение о выплате наставникам единовременного денежного вознаграждения, если в течение года после окончания адаптации в должности работник не допустил ни одного нарушения трудовой и технологической дисциплины, охраны труда и пожарной безопасности. Выплаты стимулирующего характера производятся в пределах средств, предусмотренных в бюджете затрат подразделения.

Подводя итог вышесказанному необходимо отметить, что наставничество – это работа в команде, в которую вовлечены руководитель, его заместители, руководители структурных подразделений, специалисты по кадровой работе, а также сами наставники и наставляемые.

Процесс наставничества, на примере рассмотренных организаций, длится от двух месяцев до одного года.

Наставничество реализуется на основании Положений о наставничестве посредством адаптационных программ, а также планов (общих и индивидуальных) и проходит в один – два этапа (например: общая адаптация – 1 этап, адаптация в должности – 2 этап).

Содержание программ и планов включает в себя следующие направления адаптации:

- обучение базовым знаниям (структура, задачи организации, структурного подразделения; права и ответственность работника; особенности исполнения трудовых обязанностей);

- обучение по охране труда (инструкции, инструктажи, стажировка на рабочем месте и т.д.);

- корпоративная культура, ценности;

- инструменты бережливого производства.

В целях контроля, оценки результативности и эффективности работы наставника и наставляемого применяются текущие (для подведения промежуточных результатов) и итоговые контрольные мероприятия, такие как: промежуточное и финальное адаптационное интервью, дневник наставничества, «День контроля», аттестация, собеседование, семинар и др.

Большое внимание уделяется выбору наставников. Из кандидатур тщательно отобранных работников составляются базы данных (реестры) наставников. При этом к наставникам предъявляются следующие требования:

- к опыту работы;

- квалификации;

- коммуникабельность и доброжелательное отношение к окружающим;

- административные навыки (умение формулировать задачи, организовывать и контролировать их исполнение);

- умение рационально планировать личный труд.

Кроме того, учитывается личное желание работника стать наставником.

С наставниками ведется работа по повышению уровня их мастерства в процессе наставничества. Так, например, организуются всевозможные курсы по развитию навыков коммуникабельности, тренинги, семинары.

Мотивационная база наставничества включает в себя материальное (ежемесячные надбавки, разовые выплаты) и нематериальное (поощрение грамотами, благодарностями, занесение на доску почета, освещение деятельности наставника в средствах массовой информации) поощрение.

Необходимо отметить, что работа по наставничеству закреплена в трудовом законодательстве. Так, с 01.03.2025 вступает в силу новая редакция Трудового кодекса Российской Федерации, согласно которой в ст. 351.8 предусмотрена доплата наставнику за проводимую работу по наставничеству. При этом размеры и условия осуществления выплат за наставничество работнику устанавливаются трудовым договором или дополнительным соглашением к нему в соответствии с действующими у работодателя системами оплаты труда с учетом содержания и (или) объема работы по наставничеству.

В целом наставничество является мировой тенденцией. Оно охватывает все сферы деятельности, предприятия различных форм собственности, предпринимательство, социальную сферу, государственную службу, образование и т.д.

Активный и неравнодушный наставник может способствовать профессиональному росту наставляемого, ускоряя процесс его вхождения в рабочую, профессиональную среду, закрепляя его убеждение в правильном выборе профессии. При этом совершенствуются профессиональные и личностные качества самого наставника.