

Лучшие практики наставничества: поиск, описание, внедрение



Клинк Ольга Фридриховна,
руководитель Базового центра подготовки кадров
Национального агентства развития квалификаций

6 июля 2023 г.



СОЗДАНИЕ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ БАЗОВОГО ЦЕНТРА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ, ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОЧИХ КАДРОВ (Распоряжение Правительства РФ от 29 сентября 2016 г. № 2042-р)

БАЗОВЫЙ ЦЕНТР:

- ✦ **Создание базы данных лучших практик подготовки кадров, продвижение практик**
- ✦ **Организация повышения квалификации** руководителей образовательных организаций и учебных центров, педагогов, наставников на рабочем месте
- ✦ **Методическая и консультационная поддержка** работодателей и образовательных организаций по вопросам взаимодействия в подготовке кадров
- ✦ **Осуществление мероприятий по повышению престижа рабочих профессий**
- ✦ **Ведение информационного ресурса** Базового центра - <https://bc-nark.ru/>
- ✦ **Подготовка и распространение методических и информационных материалов**

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД



Кадры для высокотехнологичного предприятия



Национальная система квалификаций –
конструктор карьеры



Квалификация НАСТАВНИК



Шаг в профессию



Компетенции XXI века



Поиск и внедрение лучших практик

обеспечиваем тиражирование опыта, создаем условия для обмена знаниями

44 лучших практик в Базе данных + 6 практик наставничества в 2023 году

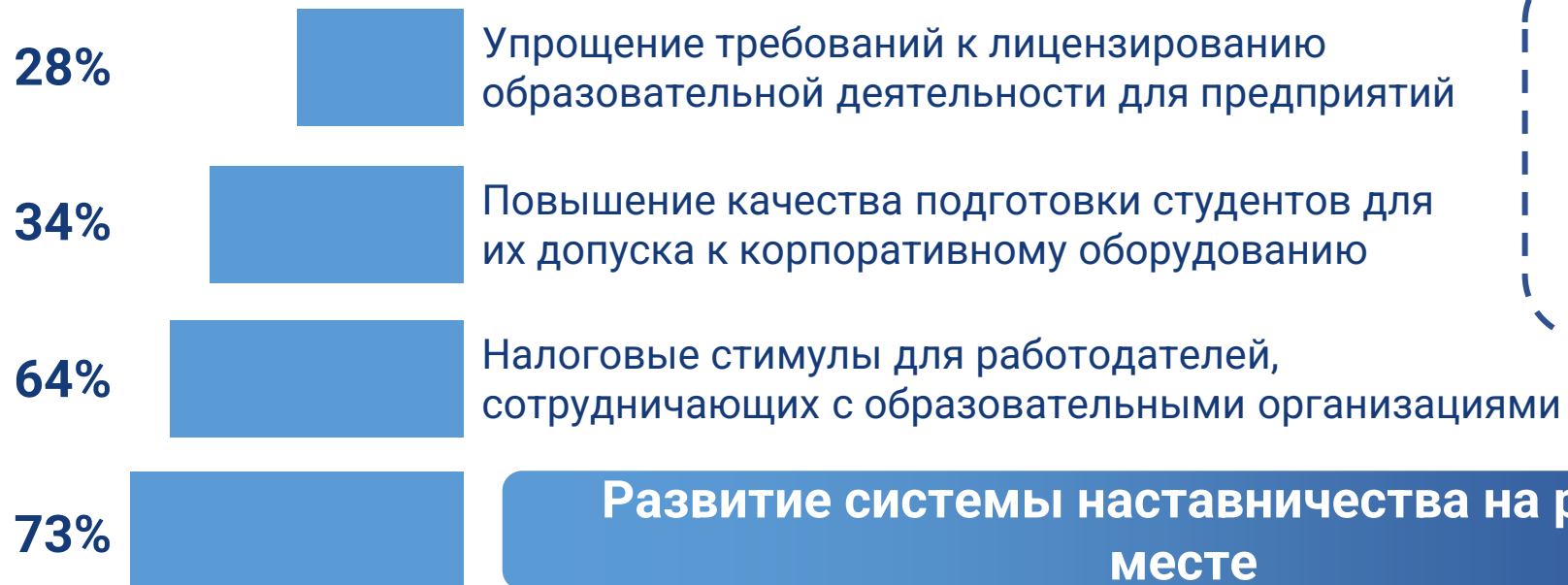
9 номинаций

Кодекс лучших практик

- Проектное обучение – шаг в будущее
- От профессионального выбора к успешной карьере
- Дуальное и целевое обучение
- Корпоративное обучение
- Цифровая трансформация подготовки кадров
- Развитие наставничества на рабочем месте
- Кадры профессионального образования
- Компетенции XXI века: определение, развитие и оценка общих компетенций
- Региональная инфраструктура НСК: развитие взаимодействия бизнеса и образования

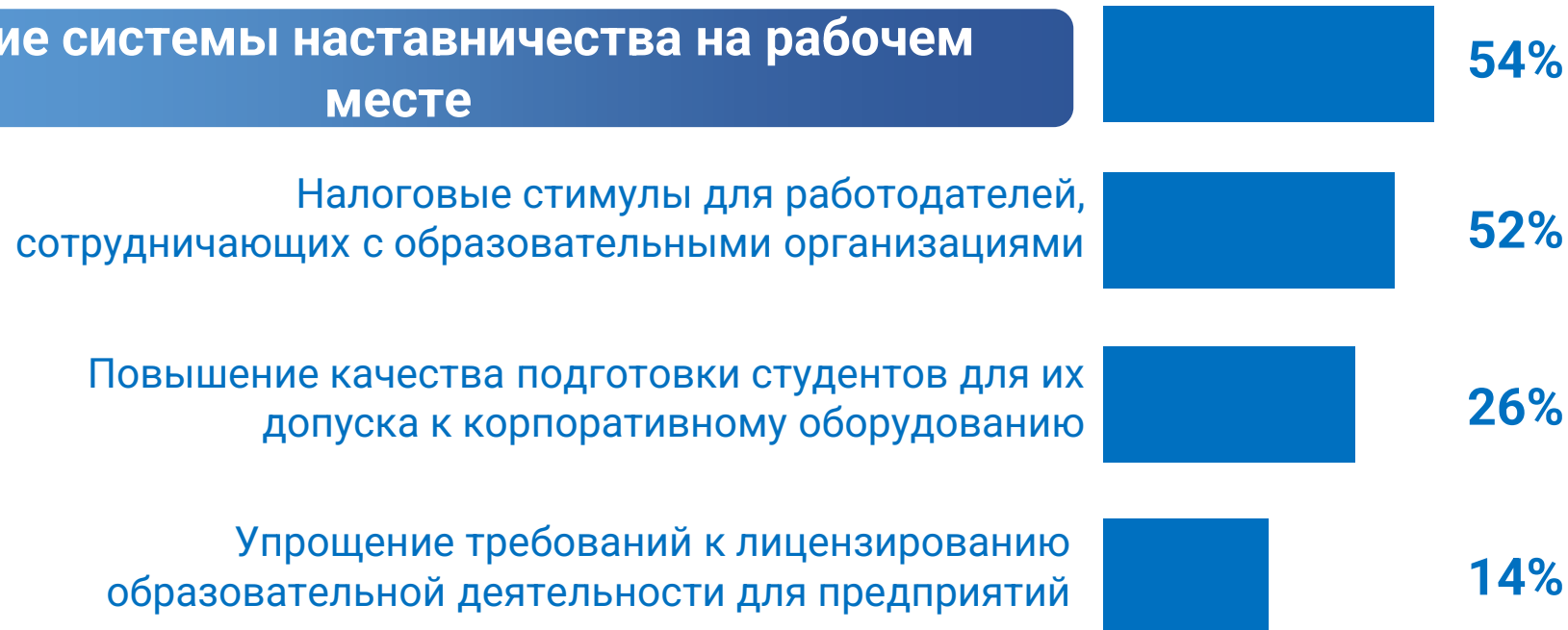


ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



Меры, способствующие укреплению партнерства между работодателями и колледжами (техникумами)


РАБОТОДАТЕЛИ





ЭФФЕКТЫ НАСТАВНИЧЕСТВА


ДЛЯ КОМПАНИИ

 Сокращение затрат на обучение персонала

 Снижение «текучности кадров»


 Быстрая адаптация новых работников на предприятии


 Повышается лояльность и вовлеченность сотрудников, наставников и их подопечных в деятельность компании


 Сохранение и передача ключевых знаний организации (канал передачи личного знания)


...

ДЛЯ НАСТАВНИКОВ

 Поддержка проф. развития, горизонтальной и вертикальной карьеры работника


 Снижение риска профессионального выгорания


 Новый взгляд на свою профессию, повышение статуса в коллективе

 Развитие управленческих и педагогических компетенций


...


ДЛЯ ПРАКТИКАНТОВ, СТАЖЕРОВ, ИНЫХ НАСТАВЛЯЕМЫХ

 Уверенное «вхождение в профессию»

 Быстрая адаптация на новом рабочем месте

 Вхождение в корпоративную культуру

 Профессиональная и эмоциональная поддержка

 Поддержка проф. развития, горизонтальной и вертикальной карьеры

...

ЭФФЕКТЫ ДЛЯ КОЛЛЕДЖЕЙ И ВУЗОВ

Повышение качества продукции и бизнес-процессов, снижение издержек предприятия

ЭФФЕКТЫ НАСТАВНИЧЕСТВА



комплексная программа адаптации персонала различных категорий (рабочие, инженеры, линейные руководители), позволяющая заметно сократить текучесть персонала в первый год после трудоустройства и время вхождения в профессию (должность)

[ПЕРЕЙТИ НА
СТРАНИЦУ ПРАКТИКИ](#)

свыше 1000 чел. - наставники
(17% сотрудников предприятия)

ЗАДАЧИ:



Снижение дискомфорта первых дней работы, достижение удовлетворенности в работе и формирование позитивного отношения к Компании



Быстрое освоение работником профессиональных обязанностей и достижение им установленных показателей результативности деятельности



Достижение соответствия профессиональных компетенций работника требованиям, указанным в корпоративных профессиональных стандартах



ЭФФЕКТЫ ОТ НАСТАВНИЧЕСТВА



90% работников успешно проходят адаптационный период



Число работников, уволившихся в течение первого года после трудоустройства, **снижено на 7%**



92% наставляемых с первой попытки сдают квалификационный экзамен (+ 20% с момента внедрения наставничества)



Повышение уровня мотивации наставников на 35 % (по результатам анкетирования)



ЭФФЕКТЫ НАСТАВНИЧЕСТВА (ПРИМЕРЫ КОМПАНИЙ)



Центральная дирекция
управления движением –
филиал ОАО «РЖД»

[ПЕРЕЙТИ НА
СТРАНИЦУ ПРАКТИКИ](#)

Ежегодно обучается около **3000**
наставников. Подготовлено более
17 500 человек.

ПРОБЛЕМЫ:



большое количество случаев
технологических нарушений,
допущенных сотрудниками в
первый год работы



необходимость сокращения затрат
на оплату сверхурочной работы при
длительной стажировке вновь
принятых (переведенных)
работников



высокий процент увольнений
работников по собственному
желанию в первый год работы

ЭФФЕКТЫ ОТ НАСТАВНИЧЕСТВА за 6 лет:



доля работников со стажем до одного года, допустивших
технологические нарушения, снизилась **с 36,4% до
30,6%**



92 млн. руб. – ежегодный экономический эффект от
снижения среднего срока стажировки работника на 2
смены



доля работников, уволенных по собственному желанию в
первый год работы, снизилась **с 17,2 % до 8,4%**



Данные социологического мониторинга:

- Удовлетворены работой 66,1% (+2%).
- Считают работу в компании престижной 67,2% (+1,6%).
- Видят возможности карьерного роста 62,2% (+1,6%).



Формализованное наставничество. Назначение наставника приказом, регламентация взаимодействия, точки контроля (по плану стажировки или адаптации), оплата. Наставничество в рамках руководства стажировкой или адаптацией работников, кураторство вновь назначенных руководителей, руководство стажировкой кандидата из резерва на замещение руководящей должности.

Неформализованное наставничество. Не предполагает внешнего контроля и административного вмешательства. Не оплачивается. Развитие сотрудников непосредственным руководителем, помощь в развитии профессиональных и корпоративных компетенций работником блока управления персоналом, психологом.



ВОЗМОЖНЫЕ МОДЕЛИ

смешанная модель

Наставник-специалист

традиционная модель

- + наставник хорошо владеет спецификой производства, имеет успешный опыт в достижении жизненного, личного и профессионального результата
- ? сложность совмещения основной работы с выполнением функций наставника
- ? требуется специальная психолого-педагогическая подготовка







Наставник-преподаватель

новая: трудоустройство преподавателя на предприятие






- + способствует синхронизации теоретической и практической подготовки, соответствующей требованиям ФГОС и работодателей
- + отсутствует необходимость отвлекать постоянных работников
- ? требуются знания специфики производства
- ? организационные издержки

Функционал наставничества, как правило, выполняется не одним человеком, а распределяется между несколькими работниками

ПО ОСНОВНЫМ СУБЪЕКТАМ:

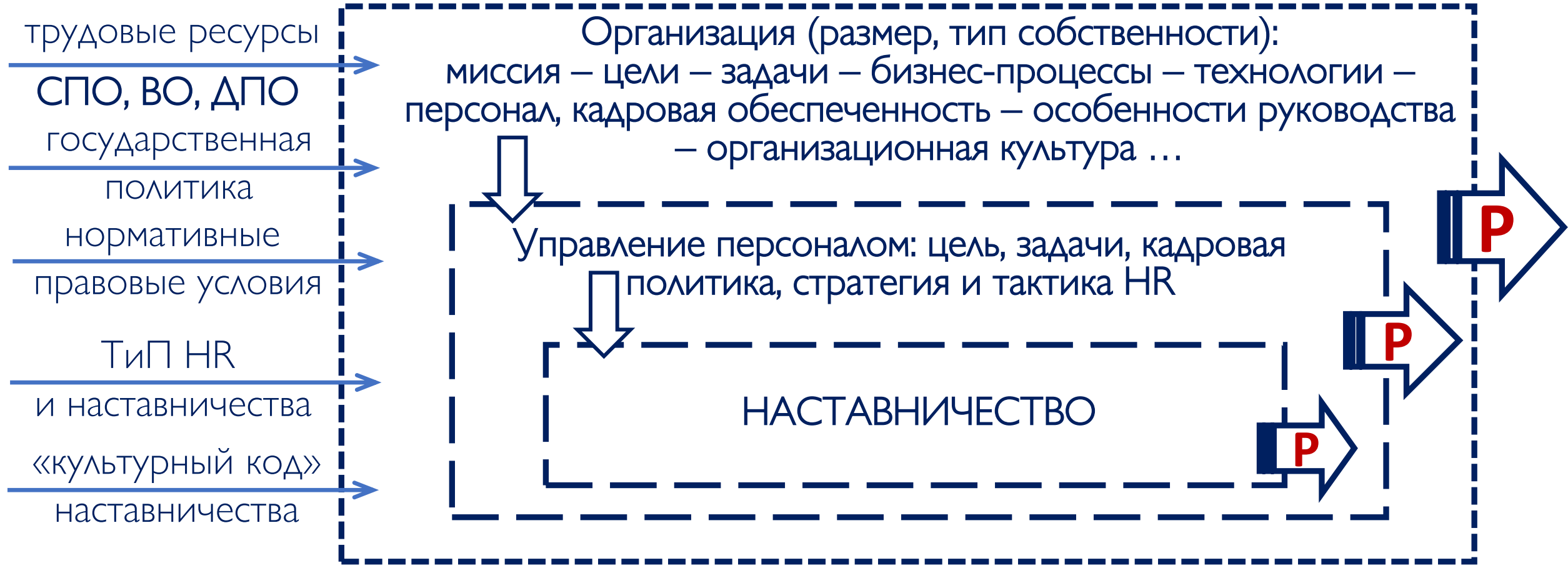
-  Традиционная модель «один на один», «опытный и начинающий»
-  Партнерское наставничество (тьюторство в исходном смысле слова)
-  Реверсивное наставничество: «младший» (наставник) и «старший» (подопечный)
-  «Профильный» и «непрофильный» наставник, в т.ч. «распределенное наставничество»

ПО «ВРЕМЕННЫМ» и «ПРОСТРАНСТВЕННЫМ» ХАРАКТЕРИСТИКАМ:

-  Работа «вместе», «рядом», достаточно продолжительное, при этом ограниченное время (период практики, стажировки)
-  Встречи по графику, движение от результата к результату
-  Ситуационное наставничество: помощь, когда она нужна, «по запросу»
-  Флэш-наставничество (часовая встреча с решением о продолжении сотрудничества)
-  Разовые встречи (когда у наставника очень высокая квалификация)



СИСТЕМА НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ: ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ



МОДЕЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА. СТРУКТУРНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

Ценности и цели



Участники



Миссия

‘Наставляемые’:
практиканты, стажеры,
иные работники

Цель(и)

Наставники

HR

Политика

Руководитель
организации,
руководители
подразделений,

Задачи

специалисты...

...

Образовательные
организации-партнеры

Функции участников
(обязанности)

Права
участников



Организация
наставничества:
организационная
структура и
организационные
механизмы управления



НАСТАВНИК



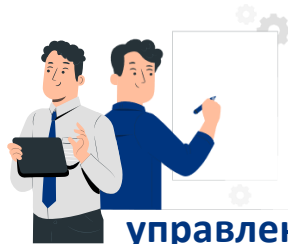
*осваивающие
профессию*
рабочие (служащие)



*студенты
(слушатели)*

специалисты среднего и высшего
уровня квалификации

управленческий
резерв



ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

качественная практическая подготовка студентов (слушателей), мотивация трудоустройства лучших практикантов в организацию

адаптация, профессиональное развитие работников

введение в корпоративную культуру, развитие мотивации и вовлеченности персонала и т.д.

подготовка к конкурсам профессионального мастерства

передача личностных знаний как условия сохранения и развития знаний организации

ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ: планирование – организация деятельности – контроль и оценка

- **Отбор (выбор) наставников.** Формальные показатели (опыт и результаты работы) и содержательные (необходимые компетенции, в том числе – «мягкие»).
- **Обучение наставников:** психолого-педагогический и методический тренинг.
- **Сопровождение деятельности наставников:** разработка типовых планов (программ) и иных материалов, необходимых для работы наставников; консультации, организация профессионального общения наставников; контроль выполнения мероприятий и текущих результатов. **Цифровые помощники обучения и сопровождения деятельности наставников**
- **Мониторинг и оценка деятельности наставника** (как правило, осуществляется по результатам, которые демонстрируют его подопечные).
 - **Мотивация наставников** в большинстве случаев включает и материальное, и нематериальное стимулирование.
 - **Мониторинг и определение эффективности системы наставничества.**



ВАРИАНТЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ НАСТАВНИКОВ



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

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



Профессиональное развитие:

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



Карьерный рост:

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

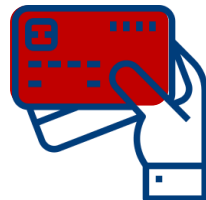
ВАРИАНТЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ НАСТАВНИКОВ



Регулярные доплаты в течение всего периода наставничества (как правило, 10-15% к должностному окладу или в сопоставимом абсолютном выражении, если осуществляются только регулярные выплаты, и 5-10%, если кроме них предусмотрена единовременная выплата по результатам).



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

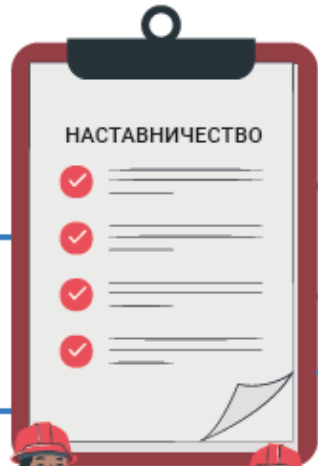


Выдача лучшим наставникам льготных кредитов, расширенный социальный пакет, в том числе добровольное медицинское страхование, предоставление дополнительных дней к отпуску и т.п.

ПРОЕКТ «КВАЛИФИКАЦИЯ НАСТАВНИК»

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД: от проектирования системы наставничества «под ключ» до обучения наставников

Проектно-аналитические сессии и семинары, консультации по проектированию и развитию системы наставничества



Инструментарий проектирования и развития наставничества

Доступ к базе данных лучших практик наставничества

Повышение квалификации наставников предприятий – участников проекта

Разработка профессионального стандарта «Наставник»

В ПРОЕКТЕ УЧАСТВУЮТ

~70 организаций-работодателей

~60 образовательных организаций

+ 770 партнеров-работодателей



**Наставничество
в период практики
студентов**



РУКОВОДСТВО ДЛЯ НАСТАВНИКОВ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ



Национальное агентство
развития квалификаций



Базовый центр
подготовки кадров

[Скачать](#)

РУКОВОДИТЕЛЯМ И HR-СПЕЦИАЛИСТАМ О НАСТАВНИЧЕСТВЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ



Национальное агентство
развития квалификаций



Базовый центр
подготовки кадров

[Скачать](#)



Спасибо за внимание!

109240, Москва

Котельническая набережная, 17

Тел.: +7 (495) 966-16-86

E-mail: info@nark.ru, bc@nark.ru

<https://bc-nark.ru>, <https://nark.ru>