

**Система обучения наставников**

1. Целесообразно проводить обучение Наставников не менее 1 раза в год.

2. Необходимо разделить обучение наставников на:

 первичное, при приобретении статуса Наставник по программе дополнительного профессионального образования в форме повышения квалификации «Психолого-педагогические основы деятельности наставников» (от 16 до 48 часов по запросам предприятий),

 систематическое, в процессе ведения наставничества в форме тренингов, семинаров, мастер-классов.

3. Обучение наставников направлено на:

 поддержание и повышение профессионального уровня наставников;

 формирование и развитие умения выявлять и/или оценивать особенности (личные способности, качества и мотивы) обучающихся;

 формирование и развитие навыков планирования и контроля, постановки задач, делегирования полномочий, мотивации обучающихся;

 развитие коммуникативных навыков.

**Профессионально-психологический портрет наставника**

Наставник должен обладать следующими личными и профессиональными качествами:

 способен взять на себя лидерство;

 является частью команды и лоялен по отношению к работодателю;

 проявляет терпение и готовность работать с другими людьми; инициативен;

 готов принять на себя ответственность наставника;

 готов помочь ученику в установке целей работы;

 принимает участие в развитии других работников;

 имеет богатый опыт в своей работе;

 понимает, что в процессе обучения могут быть необходимы изменения, то есть не рассматривает первоначальный план как догму;

 обладает чувством такта и дипломатичен при работе с другими людьми, которые могут быть из других возрастных и культурных групп;

 проявляет личную заинтересованность в ученике и помогает ему успешно освоить программу обучения;

 помогает ученику обрести уверенность в себе;

 терпелив;

 организует ясное, открытое двустороннее общение;

 понимает разницу в стилях обучения, личных качествах учеников;

 оказывает поддержку или подвергает конструктивной критике при необходимости, помогает совершенствоваться в течение программы обучения;

 помогает развивать креативное мышление и навыки решения проблем;

 понимает всю важность и ответственность роли, которую он играет, и получает удовлетворение от этой работы;

 дает ученику информацию о работодателе, которая поможет ему адаптироваться в данной компании и в этой отрасли вообще;

 учит собственным примером;

 помогает ученику приобрести такие жизненные навыки, как планирование времени, соблюдение баланса между работой и личной жизнью, умение считать деньги, принятие на себя новых обязанностей, умение справляться со стрессом, умение конструктивно критиковать и принимать критику.

**Критерии выбора наставников среди сотрудников предприятия**

Критерии выбора наставников – это совокупность требований, предъявляемых к работнику и необходимых для выполнения функций наставника, включающих:

 квалификационные требования,

 показатели результативности,

 профессиональные навыки,

 профессионально важные качества личности,

 личные мотивы к наставничеству,

Критерии выбора наставников формируются в рамках создания системы наставничества и обеспечивают единый подход к выбору наставников.

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии выбора наставников | Метод оценки (источник информации) |
| **Квалификационные требования** | |
| 1. Образование, соответствующее должности. | Личное дело |
| 2. Стаж работы на предприятии от 2-х лет в должности | Личное дело. |
| 3. Наличие предыдущего опыта наставничества на предприятии | Свидетельство Руководителя. |
| **Показатели результативности** | |
| 1. Стабильно высокий результат выполнения личного плана за отчетный период в течение 2х и более лет. Выполнение производственного плана. | Свидетельство Руководителя. |
| 2. Отсутствие нареканий от руководителя, коллег |  |
| **Профессиональные навыки и профессионально важные личные качества** | |
| 1. Коммуникативные навыки |  |
| 1.1 Умение слушать.  Активно и внимательно слушает собеседника – задаёт уточняющие вопросы; уточняет содержание информации, полученной от собеседника с целью установления взаимопонимания, понятлив – умеет схватить суть основных взаимосвязей, присущих проблеме. | Интервью с использованием кейсов, ситуативных вопросов. |
| 1.2 Умение говорить.  Связно и логично излагает свои мысли в развёрнутой форме; говорит понятно для собеседника – излагает мысли простыми, доступными словами, учитывая уровень собеседника; придаёт информации позитивный окрас; умеет найти нужный тон и форму общения в зависимости от психологического состояния и индивидуальных особенностей человека; придерживается темы разговора, не отклоняется от неё. | Интервью с использованием кейсов, ситуативных вопросов. |
| 1.3 Умение работать с возражениями. Умеет проявлять настойчивость, когда необходимо отстоять своё мнение; умеет находить аргументы, позитивно и эмоционально преподносить свою точку зрения; имеет широкий профессиональный кругозор, профессионализм при ответе на вопросы; опыт разрешения конфликтных ситуаций с клиентами. | Интервью с использованием кейсов, ситуативных вопросов.  Свидетельство Руководителя, коллег |
| **2. Корпоративные требования** | |
| 2.1. Дисциплина.  Аккуратен – порядок в документах, на столе, рабочем месте  Пунктуален – всегда вовремя приходит на работу, на деловые встречи. Придерживается принятой на предприятии культуры общения, стиля. Своевременно выполняет распоряжения непосредственного руководителя. Представляет только правдивые сведения о производственном и технологическом процессе, своевременно информирует о прохождении смены. | Свидетельство Руководителя, коллег |
| 2.2. Ответственность.  Ориентирован на профессиональное развитие и карьерный рост в своей сфере деятельности. Осознаёт важность процедуры наставничества. Понимает, что несёт личную ответственность за результат. |  |
| 2.3. Внешний вид.  Стиль одежды, соответствующий занимаемой должности. Умение одеваться со вкусом, аккуратно, чисто и опрятно. Ухоженность. Использует корпоративные элементы в одежде. |  |
| 2.4. Ориентированность на результат.  Стремление добиваться высоких результатов работы. Умение эффективно решать поставленные задачи, находить оптимальный выход из проблемной ситуации, создать комфортную атмосферу взаимодействия внутри коллектива. | Интервью с использованием кейсов, ситуативных вопросов. |
| 2.5. Командный стиль работы.  Оказывает при необходимости помощь коллегам, берёт на себя ответственность за выполнение обязанностей, не входящих в сферу непосредственных; ориентирован на достижение коллективного результата. | Свидетельство Руководителя, коллег |
| **Личные мотивы** | |
| 1. Карьерный рост.  Потребность в опыте управления коллективом для того, чтобы стать руководителем группы. | Интервью. |
| 2. Социальный мотив.  Желание помогать людям. Помочь людям раскрыться (новым сотрудникам обрести профессию). |  |
| 3. Статусность.  Потребность приобрести статус наставника, как подтверждение профессиональной квалификации. |  |

**Показатели оценки эффективности деятельности наставника**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели результативности работы наставляемого по  завершении обучения (готовность к самостоятельной  работе на производстве) | | Экономическая эффективность работы  наставника |
| 1 | Операциональный блок | Блок социально-психологической адаптации |
| 2 | Следует инструкции при выполнении задания | Определяет цель и ставит  задачи своей деятельности | Отсутствие брака в  работе/отсутствие  жалоб клиентов |
| 3 | Самостоятельно выполняет технологические операции в соответствии с техническим заданием | Добивается выполнения поставленных производственных задач посредством коммуникации с другими сотрудниками предприятия | Отсутствие увольнения стажера в период  испытательного срока |
| 4 | Соблюдает правила техники безопасности и санитарные нормы | Выполняет свою часть командной работы в установленные сроки | Приемлемый уровень адаптации по окончании периода обучения (работник в принципе соответствует требованиям предприятия) |
| Проявляет стрессоустойчивость |

Эффективность деятельности наставника проверяется через результативность деятельности наставляемого и экономические эффекты от работы наставника.

Проверка эффективности деятельности наставника осуществляется путем проведения аттестационного зачета, (экзамена) обучаемого на рабочем месте при выполнении реального производственного задания.

Экономическую эффективность работы наставника оценивает Совет по наставничеству на основании анализа документов (актов отделов контроля качества, книг жалоб и предложений, отзывов руководителей структурных подразделений о работе стажера, взаимодействии с наставником, данных информационной системы «Наставник»).

**Таблица сбора информации для проведения эффективности деятельности**

**наставника \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Фамилия И.О.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Показатели оценивания | Фамилия И.О.  стажера | Фамилия  И.О. стажера | Фамилия  И.О. стажера |
| Операциональный блок | |  |  |  |
| 1 | Следует инструкции при выполнении задания |  |  |  |
| 2 | Самостоятельно выполняет технологические операции в соответствии с техническим заданием |  |  |  |
| 3 | Соблюдает правила техники безопасности и санитарные нормы |  |  |  |
|  | **Итого по блоку** |  |  |  |
| Блок социально-психологической адаптации | |  |  |  |
|  | Определяет цель и ставит  задачи своей деятельности |  |  |  |
|  | Добивается выполнения поставленных производственных задач посредством коммуникации с другими сотрудниками предприятия |  |  |  |
|  | Выполняет свою часть командной работы в установленные сроки |  |  |  |
|  | Проявляет стрессоустойчивость |  |  |  |
|  | **Итого по блоку** |  |  |  |
| Экономическая эффективность работы  наставника | |  |  |  |
|  | Отсутствие брака в  работе/отсутствие  жалоб клиентов |  |  |  |
|  | Отсутствие увольнения стажера в период  испытательного срока |  |  |  |
|  | Приемлемый уровень адаптации по окончании периода обучения (работник в принципе соответствует требованиям предприятия) |  |  |  |
|  | **Итого по блоку** |  |  |  |
|  | ИТОГО: |  |  |  |

По блоку «Операциональный» по каждому показателю выставляются баллы:

0- показатель не проявлен;

1- показатель проявлен частично;

2- показатель проявлен полностью.

По блокам «Экономическая эффективность работы наставника», «Социально-психологической адаптации» по каждому показателю выставляются баллы:

0- показатель не проявлен;

1- показатель проявлен полностью

По результатам оценивания делается заключение об уровне адаптации нового сотрудника на рабочем месте:

8-12- Приемлемый уровень адаптации по окончании периода обучения (работник в принципе соответствует требованиям предприятия)

Ниже 8 баллов- неприемлемый уровень адаптации

Если уровень стажера по результатам оценки приемлемый, деятельность наставника признается эффективной.

В случае признания деятельности наставника неэффективной рекомендуется пройти обучение по основам психолого-педагогической компетентности наставника или освободить его от выполнения обязанностей наставника.

**Эффективность наставничества как системы**

Эффективность наставничества как системы рассчитывает корпоративная информационная система «Наставничество», как интегральная оценка по следующим показателям: рейтинговая оценка, выставленная стажером наставнику с помощью использования соответствующей опции информационной системы «наставничество» и стажеру по результатам аттестационного зачета (экзамена) на рабочем месте при выполнении реального производственного задания.

Если процент стажеров, достигших по окончании обучения приемлемого уровня адаптации составляет 75-100 %, система наставничества является эффективной.

При достижении показателя менее 75 % Советом по наставничеству проводится анализ причин снижения показателей эффективности наставничества и планируются мероприятия по их устранению и улучшению системы наставничества на предприятии.

* 1. **Тематический план и содержание программы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование разделов и тем** | **Содержание материала,.** | | **Объем часов** |
| **1** | **2** | | **3** |
| **Введение.**  **Повышение эффективности процесса развития персонала через внедрение многоуровневой системы наставничест**  **ва.** | **Содержание учебного материала** | |  |
| 1.  2. | Роль и место системы наставничества в бизнес-  системе: от целей бизнеса – к целям развития персонала. Формирование потребности в развитии персонала, выявление области развития и целей в работе с наставниками. Способы оптимизации затрат на развитие. Детализация подпроцессов развития персонала. Наставничество, как инструмент создания условий для развития по компетенциям в интересах компании.  Практикум:«Применение моделей компетенций при внедрении системы наставничества». | 2  2 |
| **Тема 1.1.**  **Социально-психологические аспекты работы с наставниками.** | **Содержание материала** | |  |
| * Особенности работы с сотрудниками разных возрастных и социальных групп. Информирование сотрудников предприятия о целях и задачах программы. Профилактика появления негативных настроений и сопротивления нововведениям в коллективе. Создание условий для преемственности поколений на предприятии. Экспертная оценка кандидатов для работы наставниками. Социально-психологическое сопровождение деятельности наставников. * Мотивирование наставников. Исследования по выявлению мотивации работников к труду. Мотивы и стимулы повышения производительности труда. Профилактика профессионального выгорания. | | 2  2 |
|  | * Практикум: «Универсальное социально-психологическое исследование коллектива». | 2 |
| **Тема 1.2.**  **Построение системы наставничества на предприятии.** | **Содержание материала** | |  |
| 1.  2.  3. | Формирование группы наставников на предприятии, алгоритм взаимодействия со структурными подразделениями, построение эффективных коммуникаций. Методическое сопровождение работы наставников. Формы реализации системы наставничества в компании  Определение потребности в развитии; определение категорий персонала, включаемого в резерв на ключевые профессии и должности (в т.ч. внешний резерв из числа практикантов и стажеров). Оценка степени соответствия компетенций резервистов требованиям рабочих мест; технологии выявления кандидатов в наставники на ключевые профессии и должности. Технологии управления корпоративными знаниями, формирование программ развития по конкретным рабочим местам  Методы управления трудовой активностью на каждом рабочем месте. Современные тенденции регулирования оплаты труда и премирования. Монетарные и немонетарные системы стимулирования персонала. Оценка результатов труда. Контроль работы наставников | 2  2  2 |
| **Тема 1.3. Методическое и документационное сопровождение наставничества на предприятии.** | 1 | Особенности законодательства РФ и локальные нормативные документы, в которых отражены права и обязанности наставников, особенности материального стимулирования, порядок осуществления методической поддержки и сопровождения наставников. | 2 |
| Итого |  |  | 18 |