

ПРОЕКТ

БАЗОВОГО ЦЕНТРА ПОДГОТОВКИ КАДРОВ

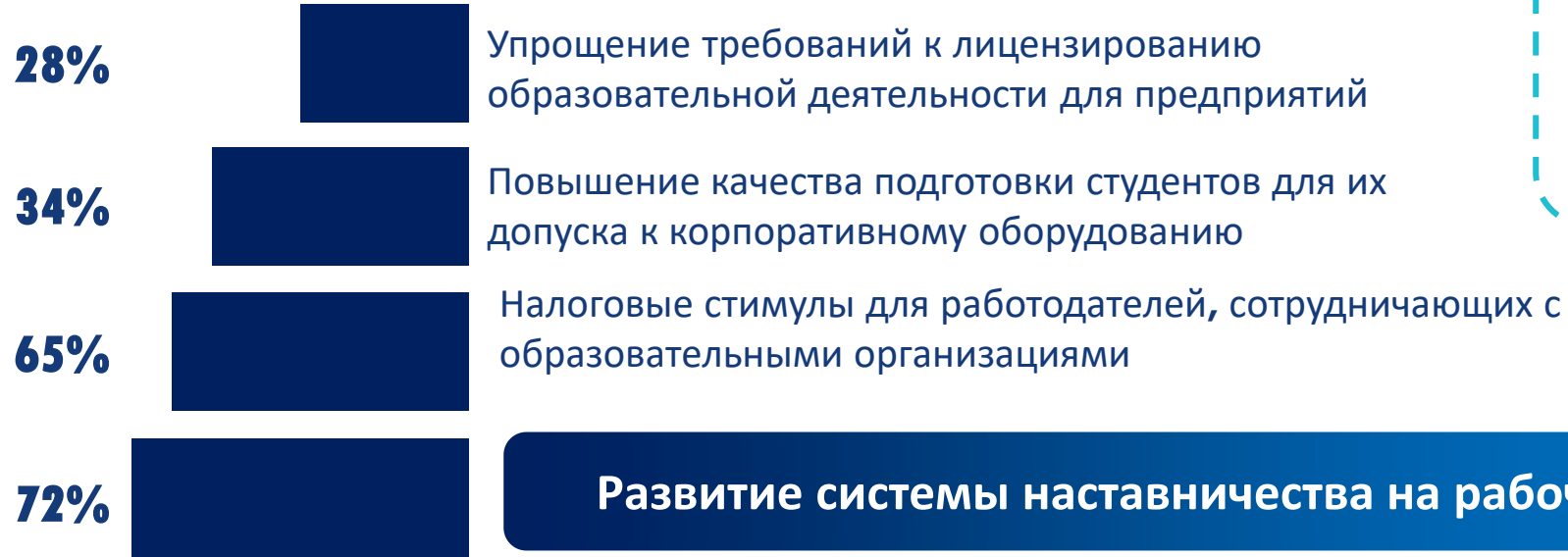
# Квалификация «Наставник»

продвижение лучших практик наставничества,  
формирование методического и кадрового  
обеспечения развития наставничества на рабочем  
месте



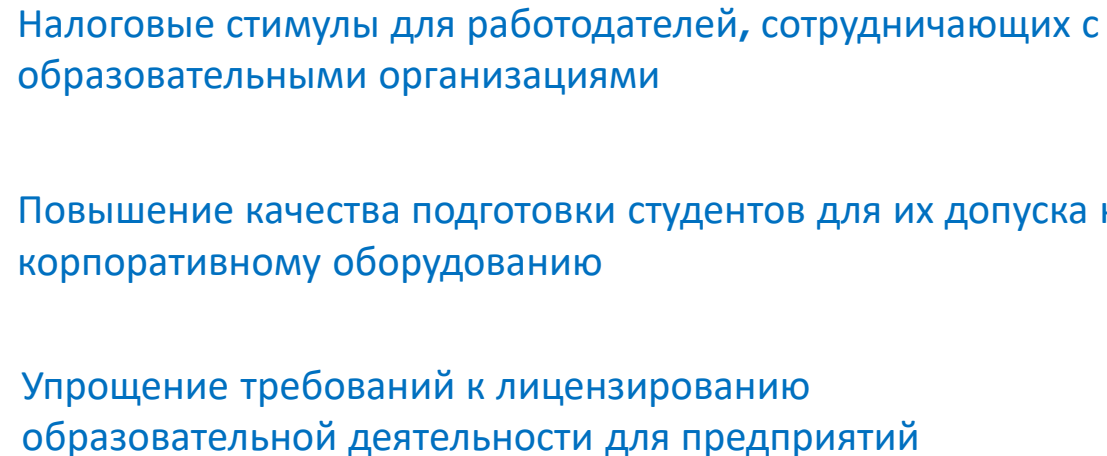
# ОПРОС АНО НАРК. 2021 ГОД

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



Условия, способствующие развитию партнерства между работодателями и колледжами (техникумами)

## РАБОТОДАТЕЛИ



## ДЛЯ КОМПАНИИ



Сокращение затрат на обучение персонала



Снижение «текучести 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, «свежий» 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

## ТК РФ: положения о наставничестве **ОТСУТСТВУЮТ**

.. работодатель обязан обеспечить:... проведение стажировки на рабочем месте (статья 212); работник обязан ... проходить ... стажировку на рабочем месте... (статья 214); государственные инспектора труда имеют право выдавать предписания об отстранении от работы, не прошедших ... стажировку на рабочих местах (статья 357).

## ФЗ-273 «Об образовании в РФ»: положения о наставничестве

### **ОТСУТСТВУЮТ**

Указ Президента Российской Федерации «Об учреждении знака отличия «За наставничество»



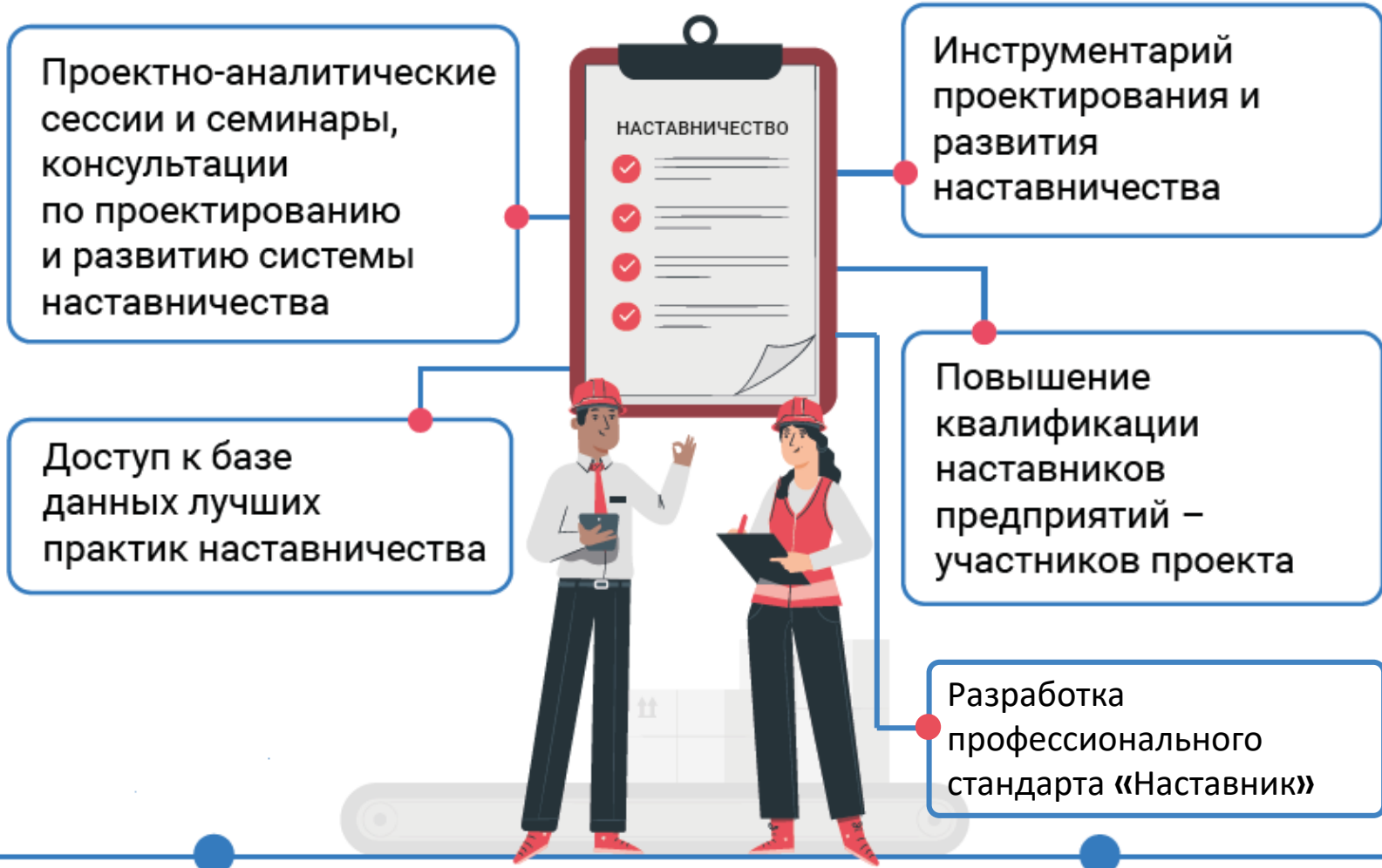
~~Положение о практике обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы СПО (утв. Приказом Минобрнауки России от 18.04.2013 № 291):~~

~~П.15. Организации: ... определяют из числа высококвалифицированных работников организации наставников, помогающих обучающимся овладевать профессиональными навыками...~~

**Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 г. № Р-145** Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися

# ПРОЕКТ «КВАЛИФИКАЦИЯ НАСТАВНИК»

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



В ПРОЕКТЕ УЧАСТВУЮТ БОЛЕЕ  
**240** ОРГАНИЗАЦИЙ  
ИЗ **24** СУБЪЕКТОВ РОССИИ



Наставничество  
в период практики  
студентов



# ПРОЕКТ «КВАЛИФИКАЦИЯ НАСТАВНИК»



## **Наставничество** (на рабочем месте)

- подсистема управления персоналом и знаниями организации, включающая ценности и цели наставничества в корпоративной культуре, субъектов наставничества, их права и обязанности (функции), а также комплекс мероприятий по мотивации, отбору, подбору и подготовке наставников, реализации, контролю и оценке эффективности системы наставничества и деятельности наставников;
- деятельность наставника.

**Наставник** – сотрудник организации, который разделяет корпоративные ценности и обеспечивает профессиональную, организационную и эмоциональную поддержку обучающимся при освоении профессии в период практики, молодым рабочим и специалистам при вхождении в профессию (должность), иным работникам в процессе профессионального и карьерного роста.



# БАЗА ДАННЫХ ЛУЧШИХ ПРАКТИК НАСТАВНИЧЕСТВА



Таганрогский  
металлургический  
комбинат

[ПЕРЕЙТИ НА  
СТРАНИЦУ  
ПРАКТИКИ](#)



## ПРОБЛЕМЫ:



текучесть персонала в первый год после трудоустройства



длительность и недостаточная эффективность освоения профессии (должности)



нерациональные траты времени руководителей на обучение вновь принятых и переведенных сотрудников



## ЭФФЕКТЫ ОТ НАСТАВНИЧЕСТВА



**95%** сотрудников успешно проходят адаптационный период (+10% за 2 года)



**90%** наставляемых с первой попытки сдают квалификационный экзамен (на 20% больше, чем в 2018 г.)



**40%** молодых специалистов получили назначение на вышестоящие должности.

## НАСТАВНИЧЕСТВО - ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

\* На слайдах представлены показатели и опыт победителей Всероссийского конкурса лучших практик наставничества на производстве в 2019 г.

# БАЗА ДАННЫХ ЛУЧШИХ ПРАКТИК НАСТАВНИЧЕСТВА



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.

# БАЗА ДАННЫХ ЛУЧШИХ ПРАКТИК НАСТАВНИЧЕСТВА



Щелковский колледж



ООО «Гиперглобус»

[ПЕРЕЙТИ НА  
СТРАНИЦУ  
ПРАКТИКИ](#)



НОУ-ХАУ ЩЕЛКОВСКОГО КОЛЛЕДЖА

## ЦЕЛИ:

Наставник-модератор

=

преподаватель или  
мастер ПО колледжа

+

работник  
Гиперглобуса

### для ООО «Гиперглобус»:

- подготовка квалифицированных кадров в соответствии с требованиями предприятия
- приобщение студентов к корпоративной культуре
- экономия на поиске и подборе, переучивании и адаптации работников, повышение качества и производительности труда

### для колледжа:

- оптимизация партнерского взаимодействия с работодателем
- обеспечение эффективности подготовки студентов по дуальной модели
- содействие профессиональному развитию, карьерному росту студентов
- содействие в трудоустройстве выпускников

# БАЗА ДАННЫХ ЛУЧШИХ ПРАКТИК НАСТАВНИЧЕСТВА



Щелковский колледж



ООО «Гиперглобус»

[ПЕРЕЙТИ НА  
СТРАНИЦУ  
ПРАКТИКИ](#)



## ЭФФЕКТЫ ОТ НАСТАВНИЧЕСТВА за 5

лет:



синхронизированы теоретическое и практическое обучение по профессиям «Повар», «Кондитер»



организована производственная практика не только для студентов дуального обучения, но и для других студентов



студенты успешно прошли аттестацию – независимая оценка, теория + практика (оценочные средства и эксперты – Российско-Германская Внешнеторговая палата и ООО «Гиперглобус»)

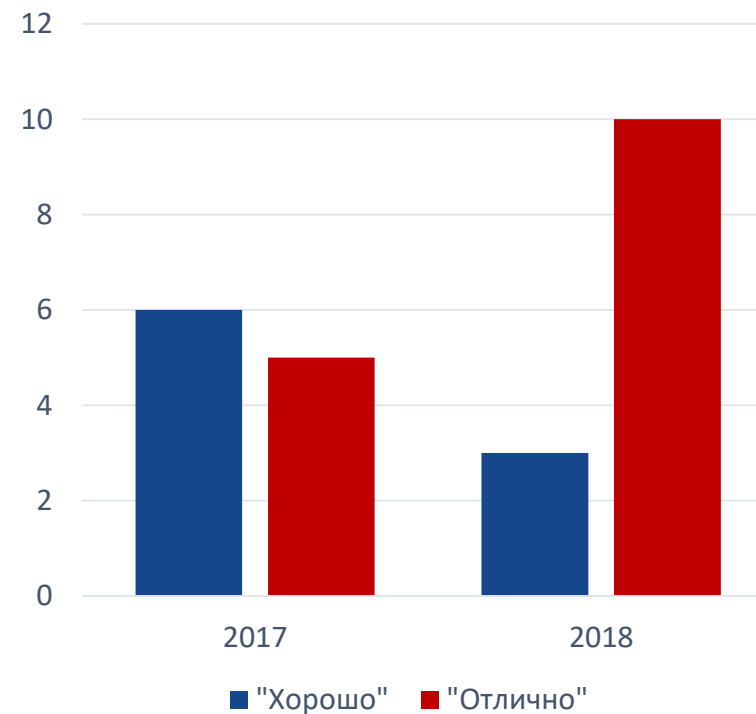


все закончившие обучение студенты трудоустроены на предприятие и продолжают общение с наставниками



студенты – участники программы занимают призовые места на конкурсах профессионального мастерства

## Результаты независимой оценки подготовки студентов



- **Отбор (выбор) наставников.** Формальные показатели (опыт и результаты работы) и содержательные (необходимые компетенции, в том числе – «мягкие»).
- **Обучение и сопровождение деятельности наставников:** тренинг, консультации, контроль выполнения мероприятий и текущих результатов.
- **Определение формы организации наставничества** (индивидуальная, групповая) и подбор пар (групп) «наставник – наставляемый».
- **Продолжительность наставничества, условия его сокращения и продления.** Продолжительность зависит от категории наставляемых. Возможность сокращения или продления срока наставничества связана с его результатами.
- **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.**



# ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ КАРТА НАСТАВНИЧЕСТВА

## ВЫПОЛНЕНИЕ ФУНКЦИЙ НАСТАВНИКА ...

Уровень квалификации

8



Е. ... при подготовке кадрового резерва

7



Д. ... молодых исследователей или аспирантов

6



С. ... специалистов высшего уровня квалификации или студентов

5



В. ... специалистов среднего звена или студентов, осваивающих соответствующие квалификации

4



А. ... рабочих (служащих) или осваивающих рабочие профессии

\* В зависимости от уровня квалификации наставляемого

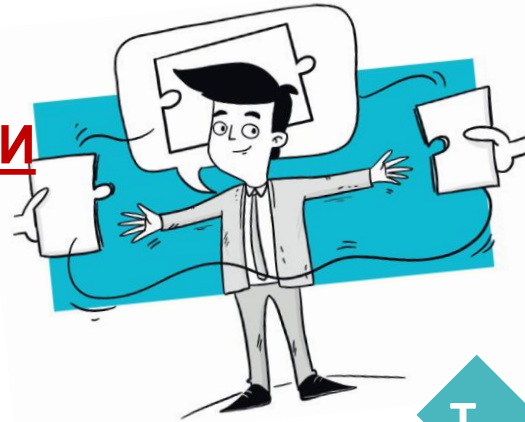
# ФУНКЦИОНАЛ НАСТАВНИКА

## НАСТАВНИЧЕСТВО СТУДЕНТОВ-ПРАКТИКАНТОВ, МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ...

- Т знакомство с предприятием, правилами поведения в данном подразделении, корпоративной культурой
- Т планирование практики, стажировки, адаптационного периода и т.д.

- Т введение в профессию (должность) или поддержка проф. развития: консультирование и(или) обучение ..., контроль соблюдения требований охраны труда, поддержка в установлении деловых связей и(или) при возникновении коммуникативных, организационных и иных проблем
- Т контроль выполнения порученных заданий (решения задач), процесса и результатов практики, адаптации ...

## НАСТАВНИЧЕСТВО МОЛОДЫХ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ ИЛИ АСПИРАНТОВ



- Т научно-техническая поддержка планирования исследования
- Т курирование выполнения исследовательских работ

## НАСТАВНИЧЕСТВО ПРИ ПОДГОТОВКЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

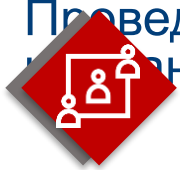
- Т разработка совместно с заинтересованными лицами индивидуального плана (программы) подготовки «резервиста»
- Т руководство подготовкой резервиста: консультирование и (или) обучение резервиста в ходе реализации индивидуального плана (программы)
- Т контроль и оценка выполнения индивидуального плана (программы) подготовки «резервиста»: контроль (текущий, периодический), корректировка индивидуального плана (программы) подготовки «резервиста» (совместно с заинтересованными лицами)

## 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.



### Профессиональное развитие:

- Проведение неформальных бесед с руководством компании.
- 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.



# 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](#)

## ПРОЕКТНО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ СЕССИИ И СЕМИНАРЫ ПО РАЗВИТИЮ НАСТАВНИЧЕСТВА







в конкретной  
организации  
(как правило,  
на крупных  
предприятиях)

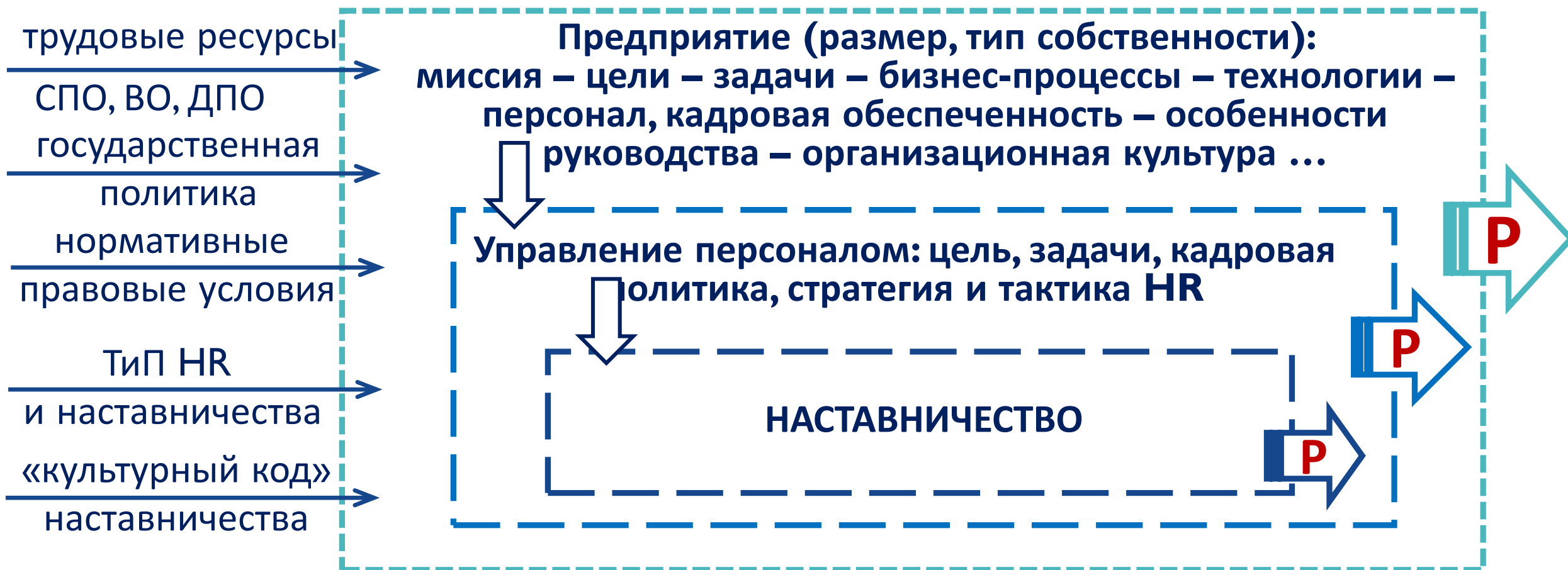
в сети организаций,  
в т.ч. совместно для  
работодателей  
и образовательных  
организаций



**ОТ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА «ПОД  
КЛЮЧ»  
ДО ОБУЧЕНИЯ НАСТАВНИКОВ**

-  Для чего необходимо развивать наставничество на рабочем месте для студентов и молодых специалистов с точки зрения ОИВ, бизнеса, образования?
-  Есть ли в регионе / отрасли успешный опыт организации наставничества и как оно организовано?
-  Какие проблемы необходимо решить (условия создать) для развития наставничества на рабочем месте для студентов и молодых специалистов на региональном уровне, на уровне конкретных организаций-партнеров (предприятий и образовательных организаций)?
-  Что мы (ОИВ, бизнес, образование) готовы сделать для развития наставничества и что для этого должны сделать партнеры?

# МОДЕЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ: ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ



**КАКИЕ УСЛОВИЯ В РЕГИОНЕ / ОТРАСЛИ Д.Б.СОЗДАНЫ, КАКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПРОВЕДЕНЫ ИЛИ ДОЛЖНЫ ПРОВОДИТЬСЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА?**

# МОДЕЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

Ценности и цели



Участники



Организация

- формы взаимодействия с партнерами и организации наставничества: кто наставник (соотношение основной работы и наставничества, требования – выбор), индивидуально – микрогруппа, сроки наставничества (практика – практическая подготовка – подготовка) и др.
- обучение наставников
- контроль и оценка эффективности наставничества
- контроль, оценка, поддержка и стимулирование наставников (материальное и моральное)

‘Наставляемые’:  
практиканты, стажеры

Наставники

HR

Руководители  
подразделений,  
мастера участков ...

Образовательные  
организации-  
партнеры

Права  
Функции участников  
(обязанности)  
участников

Миссия

Цель(и)

Политика

Задачи

...



Р

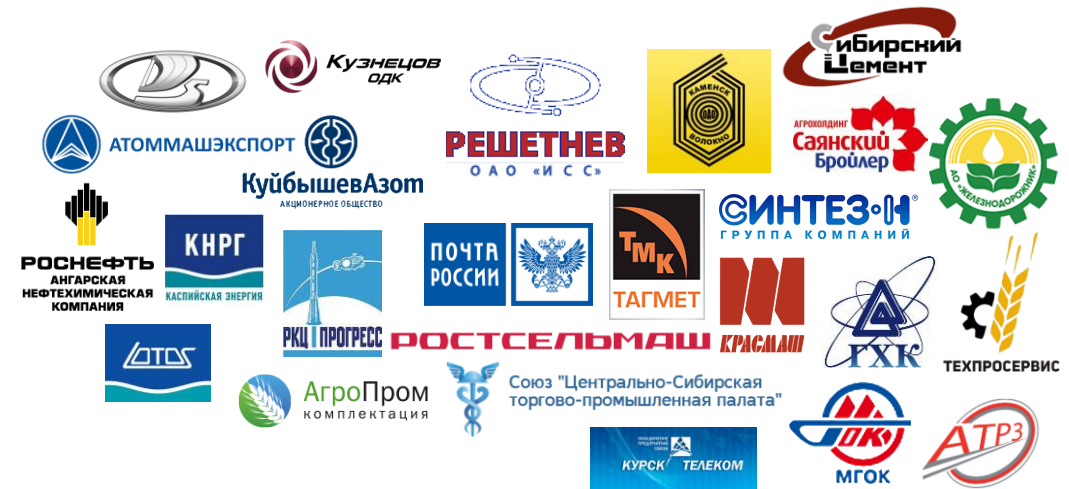
# ОТ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА «ПОД КЛЮЧ» ДО ОБУЧЕНИЯ НАСТАВНИКОВ

## Программа обучения «Психолого-педагогический минимум наставника»

В 2019-2021 гг. обучение по данной программе прошли работники предприятий малого, среднего и крупного бизнеса Самарской, Ростовской, Иркутской, Курской, Астраханской, Московской областей, г. Москвы, Республики Башкортостан и Красноярского края



В 2018 году определены функционал наставника и содержание программы обучения, которое позволяет его освоить



## ЧТО ДЕЛАЮТ УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА?



**Организация проектно-аналитических сессий и консультирование** - сопровождение развития наставничества на региональном, отраслевом уровне или в организации



Формирование или развитие системы наставничества на предприятии с использованием рекомендаций для HR и Базы данных лучших практик наставничества



**Повышение квалификации наставников:**

- ✓ использование открытого онлайн-курса для наставников (в разработке);
- ✓ организация работы **HR** и линейных руководителей с наставниками и их самоподготовки с использованием «Руководства для наставников»
- ✓ организация ПК наставников по «своим» и иным доступным программам



**Проведение иных мероприятий**, в т.ч. направленных на продвижение проекта

## КРІ

- 1 **Институционализация развития наставничества** на региональном или отраслевом уровне (программа, положение и т.п.)
- 2 **Число организаций (МСП, крупных), в которых внедрена** (институционализирована, актуализирована) система наставничества (ЛНА)
- 3 Абсолютное и относительное **число ПОО и студентов, которые проходят практику** под руководством наставников (договоры)
- 4 Число **молодых специалистов**, прошедших через наставничество
- 5 **Число наставников на рабочем месте** в организациях – участниках проекта, в том числе прошедших ПК по программам разработанным и реализованным БЦ и участниками проекта
- 6 Число организаций, которые **проводят оценку эффективности наставничества**, в т.ч. экономической
- 7 Число организаций с **эффективно работающей системой наставничества**, предоставивших соответствующие показатели

Базовый центр обеспечивает организационную и консультационно-методическую поддержку, повышение квалификации наставников организаций - участников проекта в формате тренинга

## ● Формы заявок

Будут рассмотрены на тематических семинарах по проектам (2-3 марта) и направлены участникам

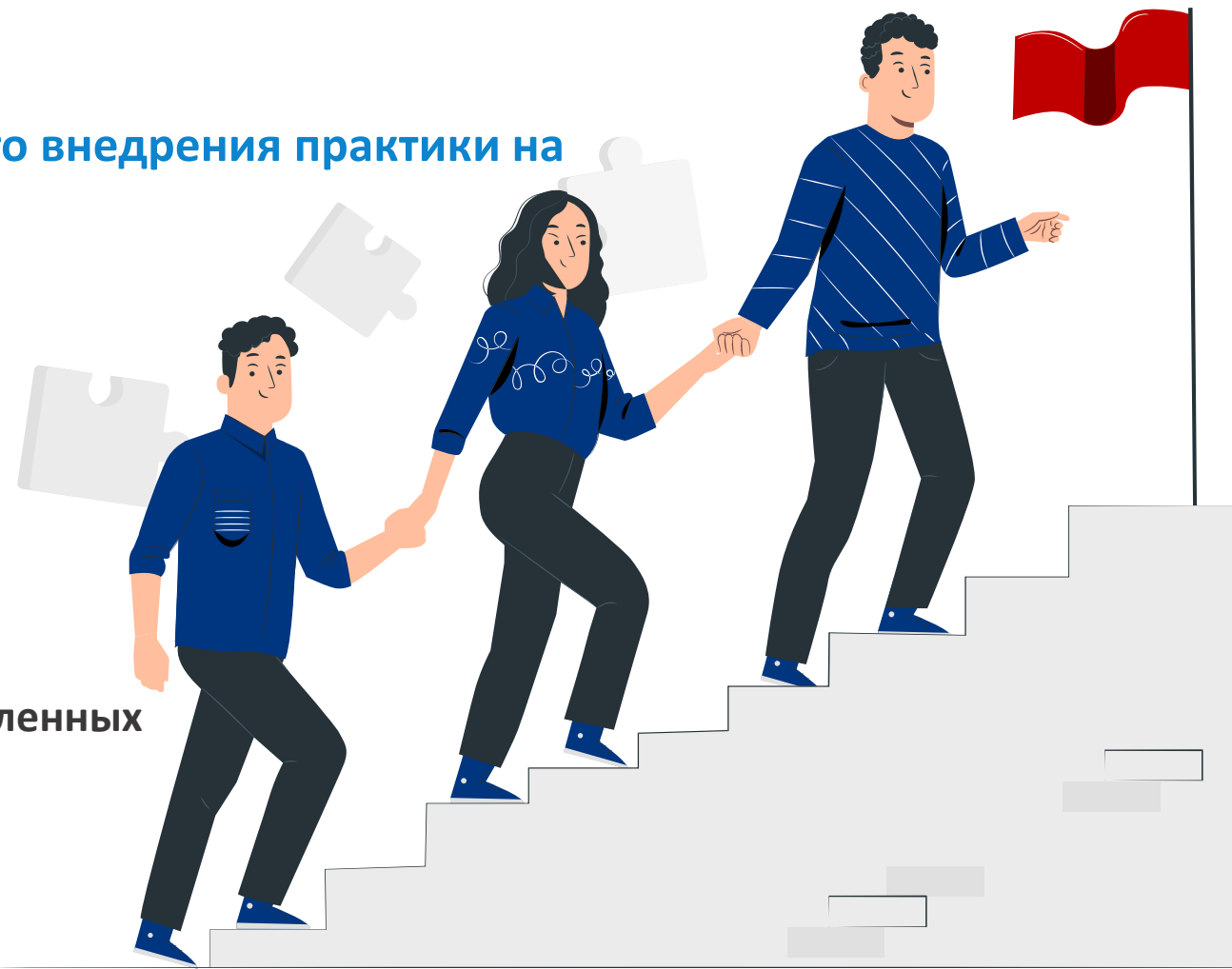
## ● Конкурс на лучшую программу комплексного внедрения практики на региональном или отраслевом уровне

среди участников проектов:

- ✓ «НСК – конструктор карьеры»;
- ✓ «Квалификация «НАСТАВНИК»;
- ✓ «Компетенции XXI века»

## С победителями

будут заключены договоры на организационно-методическое обеспечение реализации представленных программ





# Применение инструментов НСК и развитие взаимодействия бизнеса и образования в подготовке кадров: **полный цикл**

## Кадры для высокотехнологичного предприятия

актуализация образовательных программ на основе ПС, в том числе с учетом результатов НОК обучающихся (программа ПК «От ПС до профэкзамена» и др.)

## Компетенции XXI века

### Профессиональный экзамен для студентов

совмещение ГИА(ПА) с НОК

профессионально-общественная  
аккредитация образовательных  
программ



## НСК – конструктор карьеры

совместная работа бизнеса и образования по профориентации и трудоустройству молодежи, обучение применению инструментов НСК в построении карьеры

## База данных лучших практик

внедрение современных форм взаимодействия  
бизнеса и образования: региональная инфраструктура НСК (ЦОК, РМЦ НСК), дуальное, целевое, проектное обучение, сетевые программы, стажировки и др.

## Квалификация «Наставник»

развитие наставничества на производстве

Повышение квалификации руководителей, методистов, преподавателей и мастеров ПО, наставников