
ПОЛОЖЕНИЕ О НАСТАВНИЧЕСТВЕ

1. Общие положения

1.1 Назначение положения о наставничестве

1.1.1 Компания _____ стремится к гармоничному развитию каждого сотрудника и оказывает сотрудникам помощь в управлении карьерой. Для этих целей компания использует систему наставничества как инструмент, позволяющий, с одной стороны, индивидуально подойти к вопросу развития карьеры, поскольку за одним наставником закреплено не более трех сотрудников, с другой стороны, охватить весь персонал на всех уровнях стандартными процедурами в отношении развития карьеры. Управление карьерой через систему наставничества позволяет оптимальным образом передавать знания и опыт, управлять профессиональным ростом.

1.1.2 Компания _____ использует инструмент наставничества для проведения процедур адаптации новых сотрудников и адаптации сотрудников, продвигающихся по карьерной лестнице. Во время испытательного периода компания проводит программу наставничества для более легкой и успешной адаптации сотрудников к новым условиям работы на новом рабочем месте.

1.1.3 Компания заинтересована в успешной и быстрой интеграции сотрудников в корпоративную среду компании, в их дальнейшем профессиональном развитии и росте, так как компания напрямую связывает рост сотрудников с ростом и развитием самой компании. Компания ожидает, что сотрудники будут проявлять стремление развиваться, повышать свою квалификацию и, соответственно, продвигаться по служебной лестнице по окончании прохождения программы наставничества.

1.1.4 Для достижения лучших результатов в бизнесе компания _____ вводит систему наставничества. Настоящее положение о наставничестве (далее – Положение) определяет позицию компании в отношении наставничества, а также регламентирует роль и функции наставников во внутренних процессах и процедурах каждой дочерней компании, филиала, представительства и внутренних подразделений компании.

1.2 Цели наставничества

1.2.1 Основными целями наставничества являются:

- обеспечение процесса адаптации сотрудников в компании;
- развитие у закрепленных сотрудников позитивного отношения к работе;
- оценка потенциала сотрудников за время прохождения ими испытательного периода;
- всесторонняя взвешенная оценка деятельности закрепленных сотрудников за определенный период;
- упорядочение процесса развития профессиональных компетенций;
- формирование компетентного профессионального персонала, лояльного компании;
- помощь в решении текущих проблем и вопросов, возникающих у сотрудников;
- формирование позитивного имиджа компании как работодателя.

1.2.2 Задачи, которые решает система наставничества:

- сохраняет накопленный опыт опытными сотрудниками в компании;
- быстро и эффективно адаптирует новичков и переводит их на самостоятельную работу;
- снижает риски на производстве;
- проводит ротацию персонала;
- адаптирует сотрудников, получивших повышение или перевод на руководящую должность.

2. Терминология

В настоящем положении используются следующие термины и понятия:

Адаптация – процесс интеграции нового сотрудника в корпоративную (профессиональную и культурную) среду компании.

Оценка деятельности – регулярная процедура оценки деятельности сотрудника по результатам работы за определенный период (оценка по итогам испытательного периода, итоговая оценка за год, промежуточная оценка через шесть месяцев работы).

Квалификационные требования – профессиональные стандарты, требования к уровню профессиональной подготовленности сотрудника.

Компетенции – знания, умения и навыки, необходимые сотруднику для эффективного выполнения должностных обязанностей.

Наставничество – разновидность индивидуальной работы с сотрудниками, форма адаптации и сопровождения профессионального развития и карьерного роста персонала компании с регулярным получением конструктивной обратной связи.

Наставник – квалифицированный специалист, имеющий достаточный опыт работы в компании, помогающий менее квалифицированным сотрудникам в адаптации, профессиональном развитии, карьерном росте и участвующий в оценке результатов их деятельности.

Определение целей наставничества – регулярная процедура формирования индивидуальных целей, обеспечивающих профессиональное развитие сотрудника в предстоящем периоде и направленных на индивидуальное развитие и развитие компании.

Продвижение по карьерной лестнице – переход от одной должностной позиции к другой, более сложной и более высокой в структуре управления компанией.

Профессиональное развитие – совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, накопление опыта.

Наставляемый – сотрудник компании, с которым заключен трудовой договор на замещение должности, молодой специалист, поступивший на работу в компанию, сотрудник, получивший повышение или перевод на новую должность внутри компании, который закреплен за наставником.

3. Система наставничества

3.1 Наставник

3.1.1 Требования к наставнику

Наставник как более квалифицированный специалист, имеющий достаточный профессиональный опыт и опыт работы в компании, помогает менее квалифицированным сотрудникам ориентироваться в вопросах адаптации, профессионального развития и определения индивидуальных целей наставляемого.

Наставник, с одной стороны, представляет интересы сотрудника перед компанией и, с другой, является представителем компании для закрепленного за ним сотрудника.

Наставник должен обладать следующими качествами:

- лояльностью к компании и приверженностью ее ценностям;
- системным представлением о работе своего подразделения и компании в целом;
- значительным и признанным опытом профессиональной деятельности;
- способностью и готовностью делиться своими знаниями и опытом;
- внутренней мотивацией в оказании помощи другим людям;
- инициативностью;
- умением определять слабые и сильные стороны сотрудника и планировать действия по их исправлению или развитию;

- способностью к конструктивной критике;
- коммуникативными навыками, гибкостью в общении;
- позитивным эмоциональным настроем;

Наставник должен владеть:

- глубокими знаниями в своей профессиональной области;
- знанием локальных нормативных актов, положений, норм, принятых в компании;
- профессиональной спецификой своего подразделения и всей компании в целом;
- основами управления людьми;
- приемами активного слушания;
- приемами аргументированного убеждения;
- навыками презентации информации и самопрезентации.

В наставники выбирается сотрудник, чья должность на два уровня выше наставляемого.

3.1.2 Порядок назначения и смены наставника

Первоначально кандидатура наставника определяется _____ .

Должность, имя и фамилия наставника указываются в распоряжении о приеме на работу нового сотрудника.

Если к моменту приема на работу нового сотрудника наставник не назначен, Руководитель подразделения назначает наставника не позднее _____ работы нового сотрудника, о чем информирует ответственного сотрудника _____ .

Список наставников составляет _____ в соответствии с данными о должностях и сотрудниках, которые занимают эти должности. Список обновляется в соответствии с изменениями должности и статуса, которые происходят внутри компании.

В случае замены наставника информация об этом с указанием кандидатуры нового наставника не позднее _____ со дня замены передаются _____ .

Замена наставника проводится в случаях:

- расторжения трудового договора с наставником;
- несинхронного карьерного роста наставника и закрепленного за ним сотрудника;

– несовместимости наставника и закрепленного за ним сотрудника.

3.1.3 Оценка эффективности работы наставника. Обратная связь

А) Наставник уделяет совместной работе с закрепленным за ним сотрудником от _____ ;

Б) Наставник дает пояснения наставляемому по всем процессам работы отдела;

В) Наставник передает информацию наставляемому о специфике и об особенностях деятельности всего подразделения и отдела в частности;

Г) Наставник обучает закрепленного за ним сотрудника новым навыкам, необходимым для должности.

Показателями эффективности работы наставника являются:

- установление коммуникационного контакта с закрепленным сотрудником;
- введение сотрудника в должность и перевод его на самостоятельную работу;
- выполнение сотрудником профессиональных обязанностей во время и после испытательного периода;
- намеченные тенденции профессионального развития и карьерного роста закрепленного сотрудника.

Оценка работы наставника со стороны закрепленного сотрудника:

С целью предоставления конструктивной обратной связи о работе наставника сотрудник заполняет соответствующую анкету по окончании программы наставничества;

Заполненная анкета передается в _____, ответственный сотрудник которой _____ предоставляет руководителю подразделения обобщенную и систематизированную информацию на основе данных анкет. Для наставника анкета конфиденциальна.

Увольнение сотрудника по инициативе компании в течение первого года работы и после успешного прохождения им испытательного периода снижает количество баллов, выставляемых наставнику в процессе ежегодной оценки его деятельности.

Форма оценки наставника

Обязанности наставника	Ожидаемый результат	Инструменты оценки	Примечания
Передавать профессиональные знания, умения и навыки, провести 30 занятий по темам, предусмотренным индивидуальным планом развития	Закрепленный специалист демонстрирует глубокие знания специфики работы на должности	Проверяются с помощью теста в конце испытательного периода	Все занятия проведены в срок и качественно (подтверждено листками оценки по прошествии одного и двух месяцев), но сотрудник не показывает глубоких знаний
Систематическое проведение занятий с использованием рекомендуемых методов, занятия проводились в цехе три раза в неделю	Знания и умения ученика развиваются динамично и последовательно	Проверяется с помощью практического кейса, который выполняет новый сотрудник	Занятия проводились регулярно, как и предусмотрено индивидуальным планом развития. Умения развиты плохо
Подготовка ученика к самостоятельной работе	Готовность самостоятельно применять на практике приобретенные знания и умения	Проверяется по окончании индивидуальной программы наставничества через выполнение реального профессионального задания	Задание выполняет плохо, к самостоятельной работе не готов (другие ученики этого же наставника демонстрируют полную готовность работать самостоятельно)

3.2 Закрепленный сотрудник

3.2.1 Основания для назначения наставника

- выход на работу нового сотрудника;
- необходимость оперативной подготовки большого количества нового персонала;
- начало нового проекта (start-up проекта), успех которых зависит от освоения уникальных знаний и умений.

3.2.2 Обязанности ученика

Наставляемые (объект наставничества):

- линейный персонал, получающий новую должность;
- новые сотрудники, проходящие испытательный период;
- стажеры, проходящие практику;
- тому подобные категории сотрудников

Обязаны активно участвовать в программе наставничества, использовать выделенное время для обучения и освоения новых навыков, ответственно выполнять порученные наставником задания.

3.2.3 Порядок оценки результатов прохождения программы наставничества.

По окончании программы наставничества наставник дает оценку результатов обучения, приобретения новых навыков закрепленного за ним сотрудника. Составленный отчет и рекомендации передает в отдел по управлению персоналом.

4. Процессы, сопровождаемые программой наставничества

4.1 Адаптация

Процесс адаптации рассматривается как совместная деятельность нового сотрудника и наставника для интегрирования нового сотрудника в корпоративную, профессиональную и культурную среду компании.

В процессе совместной деятельности наставник должен исходить из того, что существует несколько видов адаптации:

Организационная адаптация – понимание и принятие новым сотрудником своего организационного статуса, структуры компании и существующих в ней механизмов управления.

Социально-психологическая адаптация – принятие новых норм взаимоотношений и поведения, приспособление к новому социуму.

Профессиональная адаптация – формирование профессиональных навыков, необходимых для исполнения сотрудником своих функциональных обязанностей.

Ценностная адаптация – способность принимать и разделять ценности компании, ее корпоративную культуру.

4.1.1 В процессе адаптации наставник проводит:

- общее знакомство нового сотрудника с компанией – историей, организационной структурой, принятыми в компании нормами поведения, правилами внутреннего трудового распорядка;
- знакомство с подразделением – расположением рабочих мест и бытовых помещений, организацией работы, коллективом, подчиненностью и взаимосвязями, контактными лицами для решения текущих вопросов;
- введение в должность – основные обязанности, профессиональные требования, принятые в компании методики и стандарты;
- оказание активного воздействия на формирование поведения нового сотрудника в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка, а также с этическими нормами и стандартами, принятыми в компании;
- оказание помощи в поддержании деловых взаимоотношений с коллективом и руководителями разных уровней;
- выявление и совместное устранение ошибок, допущенных сотрудником;
- создание и поддержание мотивации на долгосрочную работу и развитие;
- изучение профессиональных и личностных качеств сотрудника, оценку его перспектив и способностей;
- подведение итогов адаптации периода и представление мотивированного отзыва о новом сотруднике в форме анкеты результатов испытательного периода.

4.1.2 Порядок заполнения анкеты обратной связи

Для заполнения анкеты по истечении установленного испытательного периода наставник проводит интервью с новым сотрудником, во время которого анализирует:

- степень адаптации нового сотрудника;
- качество выполняемой им работы;
- сильные стороны нового сотрудника;
- компетенции сотрудника, требующие развития;
- проблемные вопросы компании, по мнению сотрудника.

Анкета результатов испытательного периода служит основой для определения профессиональных и личностных интересов нового сотрудника, возможных путей его мотивирования, а также оценки его потенциала.

При успешном прохождении испытательного периода сотрудник продолжает работать в компании.

В случае неудовлетворительного прохождения испытательного периода (несоответствия нового сотрудника корпоративной культуре или профессиональным требованиям компании) данное решение сообщается сотруднику не позднее чем за _____ до окончания испытательного периода и сопровождается процедурами, предусмотренными трудовым законодательством при увольнении работника на этом основании.

Заполненные анкеты обратной связи передаются в _____ и хранятся в личном деле сотрудника.

4.2 Обучение и развитие

4.2.1 В процессе обучения и развития наставник:

- передает закрепленному сотруднику собственные знания и навыки, основанные на многолетнем практическом опыте работы;

- обеспечивает сотрудника необходимыми ему знаниями и навыками от других сотрудников подразделения и компании;
- способствует обучению и развитию сотрудника на внутренних и внешних семинарах и тренингах в соответствии с индивидуальным планом развития.

4.2.2 Для реализации этих целей наставник:

Следит за степенью вовлеченности сотрудника в работу, оказывает содействие в достижении сотрудником установленных показателей;

Следит за привлечением сотрудника к различным проектам, как клиентским, так и внутренним;

Поощряет инициативный подход к работе закрепленного сотрудника под руководством менеджеров других подразделений;

Ходатайствует о дополнительном обучении, прохождении курсов закрепленным сотрудником, в случае необходимости, перед руководителем подразделения.

4.3 Карьерное развитие

4.3.1 Наставничество сотрудника, переведенного на новую должность

При переводе сотрудника из одного подразделения в другое ему назначается наставник для адаптации в новых условиях. Назначенный наставник обязан в течение программы передавать сотруднику новые знания, обучать необходимым навыкам и дать оценку результатам, полученным работником.

4.3.2 Программа наставничества для назначенных руководителей

Сотрудникам, которые назначаются или переводятся на руководящую должность, назначаются наставники. Наставником назначается руководитель, возглавляющий подразделение или руководитель, которые выше наставляемого по должности на два уровня. Наставники проводят программу введения в должность, передают информацию о специфике работы в подразделении и обучают навыкам управления подчиненными.

4.4 Ротация

4.4.1 Наставничество сотрудников, переведенных в филиалы и юридические лица холдинга

Каждые три года в компании проводится ротация персонала, в соответствии с нормами «Политики по управлению персоналом». Руководствуясь правилами проведения ротации, руководителям и специалистам назначаются наставники в филиалах и дочерних компаниях холдинга.

4.4.2 Порядок организации наставничества на местах.

Для каждого переведенного сотрудника работники отделов по персоналу совместно с линейными менеджерами и руководителями филиалов и дочерних предприятий составляют программу наставничества, составляют список наставников и контролируют введение в должность и обучение сотрудников и руководителей.

5. Ответственность и контроль

5.1 _____ отвечает за организацию работы наставников:

- проводит консультационные семинары и тренинги для наставников;
- контролирует своевременное заполнение анкет результатов испытательного периода и анкет обратной связи;
- контролирует работу наставников во время проведения оценки деятельности и постановки целей;
- подводит итоги работы наставников.

5.1.1 Ответственный сотрудник _____ постоянно поддерживает и обновляет информацию о закрепленных наставниках.

5.1.2 Отдел кадров контролирует сроки окончания испытательного периода новых сотрудников и отвечает за своевременное информирование. Передачу информации о прохождении испытательного периода сотрудник подает не менее чем за _____ до момента окончания испытательного срока руководителю подразделения.

5.1.3 В целях контроля результатов адаптации отдел кадров ведет статистику по количеству сотрудников, уволенных по собственному желанию в течение первого года работы в компании.

5.1.3 _____ своевременно и регулярно (_____) предоставляет систематизированную информацию руководителям подразделений о результатах проведения наставничества.

5.2 Ответственность линейных руководителей

Руководители подразделений отвечают за своевременное назначение наставников, их замену в случае необходимости и контролируют текущую работу наставников с закрепленными за ними сотрудниками.