



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ
СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБ-
РАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ
«КОЛЛЕДЖ УПРАВЛЕНИЯ И СЕРВИСА «СТИЛЬ»**

СОГЛАСОВАНО:
ООО «ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНОЙ
ТОРГОВЛИ ЕКАТЕРИНБУРГ»


Ю.В. Еременко
«31» августа 2020 г.

УТВЕРЖДАЮ:
ГАПОУ СО КУИС «СТИЛЬ»


Е.В. Ольснер
«31» августа 2020 г.



**ПОЛОЖЕНИЕ
О ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА**

Екатеринбург
2020 год

1. Общие положения

Настоящее Положение (далее – Положение) определяет порядок организации и проведения работы по наставничеству в ООО «ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ ЕКАТЕРИНБУРГ», права и обязанности наставника и закрепленного за ним подшефного.

1.1. Основные понятия:

Наставничество – форма адаптации, практического обучения и воспитания студентов в целях быстрее овладения трудовыми навыками, приобретения необходимой должностной компетенции, приобщения к корпоративной культуре, формирования высоких нравственных идеалов, чувства долга и ответственности, позитивного отношения к труду, гордости за выбранную профессию/специальность и т.п.

Наставник – авторитетный и результативный сотрудник, имеющий значительный опыт в определенной области профессиональной деятельности и обладающий необходимыми профессиональными и личностными качествами для содействия профессиональному развитию новых сотрудников и воспитанию добросовестного отношения к исполнению должностных обязанностей.

Подшефный – студент, не обладающий необходимым опытом работы в данной сфере деятельности, прикрепляемый за наставником на определенный период.

2. Цели и задачи наставничества

2.1. Целью наставничества является оказание помощи подшефным в их профессиональном становлении (адаптация подшефных к работе на основе единой системы передачи опыта и воспитания, повышение квалификации персонала, обеспечение оптимального использования времени и ресурсов для скорейшего достижения подшефными необходимых производственных показателей, снижение текучести персонала и мотивация молодежи к установлению длительных трудовых отношений и т.п.).

2.2. Основными задачами наставничества являются:

обучение подшефного в минимальные сроки необходимому профессиональному мастерству, соблюдению требований нормативных документов, в том числе по охране и безопасности труда;

содействие достижению подшефным высокого качества труда;

вхождение подшефного в трудовой коллектив, освоение им корпоративной культуры и установление длительных трудовых отношений;

воспитание у подшефного чувства личной ответственности за эффективную работу на порученном участке работы.

3. Организация наставничества

3.1. Наставник и подшефный должны быть ознакомлены с настоящим Положением под роспись.

3.2. На основании служебной записки руководителя подразделения (приложение № 1) издается приказ о назначении наставника и сроках осуществления наставничества не позднее трех дней с момента приема на работу нового сотрудника, в отношении которого осуществляется наставничество (приложение № 2). Сотрудник назначается наставником с его письменного согласия. Наставник и подшефный знакомятся с приказом под роспись.

3.3. За одним наставником закрепляется одновременно не более 2 подшефных.

3.4. Порядок отбора кандидатур наставников

3.4.1. Руководитель подразделения, в котором организуется наставничество, выбирает наставников из наиболее подготовленных специалистов по следующим критериям:

- высокий уровень профессиональной подготовки;
- наличие общепризнанных личных производственных достижений;
- развитые коммуникативные навыки и гибкость в общении;
- стабильные результаты в работе;
- способность и готовность делиться имеющимися знаниями и умениями, накопленным опытом и профессиональным мастерством;
- стаж профессиональной деятельности не менее 3 лет;
- отсутствие нарушений трудовой дисциплины и норм охраны труда.

3.4.2. Замена наставника производится приказом руководителя в случаях:

- продолжительного отсутствия наставника;
- изменения должности работы наставника;
- изменения должности подшефного;
- увольнения наставника из организации;
- отказа наставника от работы с подшефным;
- отказа подшефного от работы с назначенным наставником.

3.5. В зависимости от производственных условий руководитель подразделения может принять решение о периодическом освобождении на определенное время наставника и подшефного от выполнения непосредственных должностных обязанностей для проведения индивидуальных занятий, тренингов и иных мероприятий по плану стажировки.

3.6. Период наставничества может быть продлен по рекомендации руководителя подразделения в случае болезни, командировки или иного продолжительного отсутствия по объективным причинам наставника или подшефного.

3.7. Организацию и координацию работы по наставничеству осуществляет руководитель отдела управления персоналом, который:

- контролирует деятельность наставников;
- готовит и представляет на утверждение руководителя приказ о закреплении за подшефным наставника;

выбирает кандидатов в наставники из числа работников подразделения, представленных руководителями подразделений, организует их участие в мероприятиях по повышению квалификации и проводит инструктаж;

доводит до наставника памятку о выполнении обязанностей наставника (приложение № 3);

организует планомерное обучение наставников передовым формам и методам индивидуальной воспитательной работы;

контролирует сроки представления в отдел управления персоналом необходимых для контроля и анализа документов по наставничеству;

оценивает проблемы адаптации и практики наставничества на основании формализованного отчета подшефного, в отношении которого осуществлялось наставничество, о процессе прохождения наставничества и работе наставника (приложение № 4).

3.8. Ответственность за осуществление наставничества в подразделении несет руководитель подразделения.

3.9. Руководитель подразделения, в котором организуется наставничество:

создает необходимые условия для совместной работы подшефного и его наставника;

оказывает методическую и практическую помощь в составлении планов работы с подшефным;

посещает инструктажи, проводимые наставником и подшефным;

анализирует работу наставника и подшефного;

контролирует соблюдение сроков и объема выполнения адаптационных мероприятий, предоставления промежуточных отчетов, выполнения дополнительных мероприятий по наставничеству;

изучает, обобщает и распространяет положительный опыт наставничества в организации;

определяет меры поощрения наставников.

4. Права и обязанности наставника и подшефного.

4.1. Обязанности наставника.

Наставник обязан:

знать требования законодательства, ведомственных нормативных актов, определяющих права и обязанности подшефного по занимаемой должности;

обладать навыками в области повышения производительности труда и бережливого производства;

информировать подшефного о целях, задачах и результатах текущей деятельности организации;

ознакомить подшефного с производственными и социально-бытовыми условиями организации, основами корпоративной культуры;

разрабатывать и утверждать совместно с непосредственным начальником подшефного, руководителем подразделения, кадровой службой индивидуальный план мероприятий по наставничеству;

всесторонне изучать деловые и нравственные качества подшефного, его отношение к работе, коллективу;

оказывать подшефному индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки;

личным примером развивать положительные качества подшефного, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора;

развить у подшефного стремление к выполнению сложной и ответственной работы, освоению новой техники и современных технологий;

контролировать выполнение производственных заданий и индивидуального плана стажировки, воспитывать у стажера непримиримое отношение к недостаткам, бесхозяйственности и формализму в работе;

составить отзыв о результатах наставничества.

Отзыв, подписанный наставником, после ознакомления с ним непосредственного руководителя подшефного, в отношении которого осуществлялось наставничество, направляется в отдел управления персоналом не позднее 5 рабочих дней со дня завершения срока наставничества (приложение № 5).

Наставник несет персональную ответственность за качество и своевременность выполнения функциональных обязанностей, возложенных на него настоящим Положением;

При осуществлении наставничества рекомендуется использовать, а при необходимости чередовать следующие подходы: инструктаж, объяснение и развитие. Они различаются между собой способом информирования наставляемых о путях решения задач, поставленных руководителем.

<i>Роль наставника</i>	<i>Краткая характеристика подхода</i>	<i>Возможные варианты эффективных действий</i>
<i>Наставник - инструктор</i>	<i>Инструктаж – это конкретные указания о нюансах выполнения поручения с возможными алгоритмами работы. Этот подход предполагает минимум обсуждения и «слепое» следование инструкциям. Недостатком является слабое вовлечение наставляемого в процесс решения задачи и, как следствие, отсутствие понимания смысла всех выполняемых действий. Кроме того, подшефному сложно будет</i>	<i>Инструктаж желательно применять при взаимодействии с наставляемыми, не склонными к анализу своей деятельности или неспособными к нему, а также с наставляемыми, имеющими небольшой опыт. Данный подход наиболее эффективен при выполнении срочных, внезапных или простых поручений. Он в слабой степени способствует профессиональному развитию молодых специалистов.</i>

	самостоятельно найти решение проблемы при изменении ситуации	
Наставник - советник	<p>Объяснение – это логическое обоснование каждого действия. При этом подходе наставник не только говорит, что и как делать, но и объясняет, почему тот или иной способ более правильный. Это помогает подшефному осознать смысл каждого своего шага. Объяснение предъявляет высокие требования к умению наставника понятно донести информацию до наставляемого.</p>	<p>Объяснение полезно использовать в отношении наставляемых, имеющих некоторый профессиональный опыт. Этот подход нередко сопряжен с дополнительными, неожиданными и не всегда конструктивными вопросами молодых специалистов. Объяснение способствует росту профессиональных знаний и умений, наставляемых за счет мастерства наставника. Наиболее широко данный подход применяется при подготовке наставляемых к решению часто выполняемых или важных профессиональных задач.</p>
Наставник - демонстратор	<p>Развитие – это предоставление свободы действий подшефному, подталкивание его к решению задачи при отсутствии четких указаний и готовых решений. Этот подход может повышать мотивацию наставляемого и приводить к нахождению им нестандартных способов достижения цели.</p> <p>Смысл развития заключается в поддержании самостоятельности наставляемого и стимулировании его готовности принимать на себя ответственность за решение задачи. В противном случае происходит отказ от выполнения работы. После принятия ответ-</p>	<p>Данный подход является одним из самых сложных. Развитие можно применять с высокомотивированными подшефными. Этот подход обеспечивает наибольший рост знаний и умений наставляемого, а также в некоторых случаях и у наставника. Он наиболее полезен при решении творческих задач и в условиях недостатка информации о требованиях к результату, а наименее эффективен – при ответственных сложных поручениях. Слабой стороной развития является непредсказуемость результата работы, поэтому использование данного подхода предполагает готовность наставника к риску.</p>

	<p><i>ственности наставник вовлекает наставляемого в дискуссию по обсуждению имеющихся у него ресурсов и ожидаемых трудностей. Данный этап переходит в самостоятельный анализ ситуации молодым специалистом, по результатам которого он вырабатывает подробный план дальнейших действий. После составления плана или в процессе составления рекомендуется совместное обсуждение альтернативных способов решения задачи.</i></p>	
--	---	--

4.2. Права наставника. Наставник может:

привлекать для дополнительного обучения подшефного других сотрудников с письменного согласия непосредственного руководителя и привлекаемых сотрудников;

требовать от подшефного выполнения указаний по вопросам, связанным с его производственной деятельностью;

запрашивать рабочие отчеты у подшефного в устной и письменной формах;

участвовать в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью подшефного, вносить предложения непосредственному начальнику о его поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов;

участвовать в обсуждении профессиональной карьеры подшефного и планировании его дальнейшей работы в организации (в т. ч. внутрипроизводственного перемещения).

4.3. Обязанности подшефного:

исполнять обязанности, возложенные на него трудовым договором и Правилами трудового распорядка;

выполнять обязанности, определенные инструкциями и положениями для соответствующих работников;

по истечении срока наставничества представить отчет о выполнении индивидуального плана стажировки

4.4. Права подшефного. Подшефный имеет право:

участвовать в разработке индивидуального плана стажировки и вносить предложения о его изменении, участвовать в обсуждении результатов стажировки.

обращаться по мере необходимости к наставнику за профессиональным советом для надлежащего исполнения своих должностных обязанностей;
принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с наставничеством, с непосредственным руководителем и наставником;
представлять непосредственному руководителю обоснованное ходатайство о замене наставника.

5. Система мотивации

5.1. Система мотивации наставника поставлена в зависимость от успешности прохождения наставничества подшефным по утвержденному индивидуальному плану мероприятий критериям оценки. Включает в себя моральную (*публичное признание результатов наставнической деятельности, помещение фотографии наставника на доску почета, использование разнообразных внутрикорпоративных знаков отличия, придающих наставникам особый статус в коллективе (значки, грамоты и т. п.)*) и материальную составляющие.

5.2. Условия и порядок материального стимулирования наставников отражаются в Положении об оплате труда и стимулировании работников организации.

Приложение № 1

Руководителю
организации

_____ (ФИО)

от _____ (ФИО)

Служебная записка

Предлагаю установить в отношении (ФИО, должность работника, в отношении которого планируется осуществлять наставничество) наставничество сроком на (период осуществления наставничества) и назначить наставником (ФИО, должность наставника).

Согласие (ФИО наставника) исполнять функции наставника имеется.

Должность
непосредственного руководителя

(подпись)

ФИО

дата

Отметка о согласии наставника
Дата, ФИО

ПРИКАЗ

г. Екатеринбург

«31» августа 2021 г.

№

О назначении наставников

П р и к а з ы в а ю:

1. Назначить наставников студентам ГАПОУ СО колледж управления и сервиса «Стиль», в отношении которых осуществляется наставничество, на сроки согласно приложению к настоящему приказу.

2. Руководителям структурных подразделений:

- организовать на плановой основе работу наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;
- ежемесячно анализировать состояние и результаты работы наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;
- по результатам наставничества вносить предложения о поощрении наставников.

3. Отделу управления персоналом обеспечить ознакомление наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с настоящим приказом, а также обеспечить организационное и документационное сопровождение наставничества и координацию работы по наставничеству.

4. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на руководителя отдела персонала.

Генеральный директор

 Ю.В. Еременко

Памятка наставнику

Перед Вами стоит интересная и творческая задача – помочь новому коллеге познакомиться с организацией, включиться в рабочий процесс, создать для него комфортную и дружескую атмосферу.

В этом Вам помогут рекомендации, представленные ниже.

Наставником является работник, назначенный ответственным за профессиональную и должностную адаптацию лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в организации.

Поступление на работу в организацию или переход в другое подразделение организации неизбежно сопровождается определенным периодом адаптации. Задача наставника заключается в том, чтобы помочь новому работнику, особенно молодому, почувствовать себя комфортно в новом коллективе, разъяснить ему организационную структуру и порядок взаимодействия, связанный с исполнением обязанностей, а также передать лицу, в отношении которого осуществляется наставничество, опыт и знания по области и виду профессиональной деятельности, необходимые для выполнения его должностных обязанностей, моральные и культурные ценности организации.

Рекомендации по первичной адаптации лица, в отношении которого осуществляется наставничество:

- Расскажите вашему новому коллеге, какая форма обращения принята в Вашем подразделении.
- Расскажите коллеге об организации, о структурном подразделении в котором Вы работаете, об особенностях работы в организации. Последнее будет особенно интересно для сотрудников впервые поступившим на работу.
- Проявите интерес к личности нового работника. Спросите его об образовании, о предыдущем месте работы, семье, достижениях.
- Пообедайте вместе с новым сотрудником в его первый рабочий день.
- Окажите работнику помощь в прохождении в здание организации, в заказе временных пропусков для входа в здание, пока его удостоверение или пропуск находится в процессе оформления.
- При поручении первых заданий спросите, как продвигается их выполнение и окажите помощь в случае возникновения затруднений.
- Будьте доброжелательны к новому работнику и внимательны к его нуждам. Будьте готовы отвечать на все возникающие вопросы. Проявляйте терпение и уважение.

Рекомендации для наставника по общению при осуществлении наставничества:

- Старайтесь использовать скорее проблемно-ориентированные, чем личностно-ориентированные утверждения, то есть обращайтесь большее внимание на поступки и старайтесь давать характеристику событиям и поступкам наставляемого, а не его личности. Используйте описательные, а не оценочные высказывания. Будьте объективны в описании возникающих ситуаций, а

также независимы в своих оценках событий и их последствий. Предлагайте приемлемые альтернативы.

– При общении с наставляемым старайтесь подчеркивать его самостоятельность и уважение к нему, проявлять гибкость, непредвзятость и открытость новым идеям. Стремитесь не к доминированию, а к равноправному двустороннему обмену информацией. Определите области взаимного согласия или позитивные характеристики собеседника прежде, чем говорить о возможных разногласиях или негативных характеристиках. Сформулируйте у нового сотрудника позитивное отношение к работе и коллективу, поддержите энтузиазм сотрудника и уверенность в себе, найдите повод, чтобы его похвалить.

– В ходе обучения делайте особый акцент на сферах, подконтрольных вашему собеседнику, а не на тех факторах, которые не могут быть изменены, или находятся вне сферы его компетенции.

– Ваши утверждения должны отражать Ваше мнение, то есть быть основаны на личном опыте профессиональной деятельности. Старайтесь не заменять слово «я» безликим понятием «руководство», что будет способствовать поддержанию на высоком уровне именно Вашего авторитета как наставника и профессионала.

– Демонстрируйте поддерживающее выслушивание собеседника. Обеспечивайте контакт «глаза в глаза» и применяйте навыки невербального общения. Используйте те или иные реакции в зависимости от того, к какому типу может быть отнесена данная ситуация: к наставничеству или к консультированию.

– Помните, что задача наставничества состоит в стабилизации кадрового состава, поэтому с наставляемым Вам, возможно, предстоит совместно работать еще долгое время. Соответственно, успешная модель отношений с наставляемым является залогом Вашего профессионального и должностного роста.

Кодекс наставника

1. Постоянно работайте над повышением своего профессионального и культурного уровня.

2. Будьте примером. Все, что вы требуете от наставляемого, вы должны знать и уметь сами.

3. Не забывайте, что наставник является руководителем процесса обучения, а не руководителем наставляемого.

4. Ведите диалог с наставляемым на равных, будьте дипломатичны.

5. Не говорите плохо об организации и руководстве.

6. Не обсуждайте с наставляемым личные качества и недостатки ваших коллег и руководителей.

7. Не обсуждайте со своими коллегами личные качества и недостатки ваших подопечных.

8. Четко и понятно формулируйте задачи.

9. Правильно распределяйте время работы.

10. Комбинируйте различные способы обучения. Больше практики!

11. Творчески подходите к выполнению своей работы.
12. Всегда давайте обратную связь, как положительную, так и отрицательную.
13. Оценивайте не личность наставляемого, а проделанную им работу.
14. Хвалите наставляемого, если проделанная им работа заслуживает одобрения.
15. Уважайте мнение наставляемого.
16. Не бойтесь признавать свои ошибки.
17. Помогайте наставляемому преодолевать возникающие трудности.
18. Не допускайте, чтобы ваше плохое настроение сказывалось на работе с наставляемым.

Наставничество должно проходить неформально и становиться естественной частью организационной культуры.

Помните, что именно Вам поручена ответственная и непростая задача по адаптации студента в организации, и именно от Вас зависит, насколько удачно он волеется в коллектив.

**Отчет подшефного, в отношении которого осуществлялось наставничество,
о процессе прохождения наставничества
и работе наставника**

Уважаемый коллега!

Предлагаем Вам принять участие в оценке наставничества в

(наименование организации)

(Ваши ФИО)

(ФИО наставника)

Ваши ответы помогут при выявлении наиболее типичных трудностей, с которыми сталкивается работник на новом месте работы. В результате Ваших искренних ответов на вопросы этой анкеты будут определены лучшие наставники, а также выявлены проблемы адаптации в процессе наставничества, на которые руководителям подразделений следует обратить внимание, что в конечном итоге поможет быстрее освоиться на новом рабочем месте не только Вам, но и будущим новичкам.

Используя шкалу от 1 до 10 (где 10 – максимальная оценка, 1 – минимальная оценка) проведите оценку по нижеследующим параметрам.

Вопрос	Оценка
1. Достаточно ли было времени, проведенного с Вами наставником, для получения необходимых знаний и навыков?	
2. Как бы Вы оценили требовательность наставника?	
3. Насколько полезными в работе оказались полученные в ходе наставничества теоретические знания по Вашей специализации?	
4. Насколько полезными в работе оказались полученные в ходе наставничества практические навыки по Вашей должности?	
5. Насколько быстро Вам позволили освоиться на новом месте работы знания об истории, культуре, принятых нормах и процедурах работы внутри организации?	

6. Являются ли полученные в ходе наставничества знания и навыки достаточными для самостоятельного выполнения обязанностей, предусмотренных Вашей должностью?	
7. Расставьте баллы от 1 до 10 для каждого из методов при оценке времени, потраченного наставником на различные способы обучения при работе с Вами (1 – метод почти не использовался, 10 – максимальные затраты времени):	
7.1. В основном самостоятельное изучение материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по электронной почте	
7.2. В основном самостоятельное изучение материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по телефону	
7.3. Личные консультации в заранее определенное время	
7.4. Личные консультации по мере возникновения необходимости	
7.5. Поэтапный совместный разбор практических заданий	

8. Какой из перечисленных или иных использованных методов обучения Вы считаете наиболее эффективным и почему?

9. Какие наиболее важные, на Ваш взгляд, знания и умения для успешного выполнения должностных обязанностей Вам удалось освоить благодаря прохождению наставничества?

10. Кто из коллег Вашего подразделения, кроме наставника, особенно помог

Вам в период адаптации?

11. Какой из аспектов адаптации показался Вам наиболее сложным?

12. Кратко опишите Ваши предложения и общие впечатления от работы с наставником:

(наименование должности
подшефного)

(подпись)

(расшифровка подписи)

_____ 20__ г.

С отчетом
ознакомлен(а)

(фамилия, инициалы)

(подпись наставника)

(дата ознакомления)

Отзыв о результатах наставничества

1. Фамилия, имя, отчество и занимаемая должность наставника:

_____.

2. Фамилия, имя, отчество и занимаемая должность подшефного, в отношении которого осуществлялось наставничество:

_____.

3. Период наставничества: с _____ 20__ г. по _____ 20__ г.

4. Информация о результатах наставничества:

а) подшефный изучил следующие основные вопросы профессиональной деятельности:

_____;

б) подшефный выполнил по рекомендациям наставника следующие основные задания:

_____;

в) подшефному следует устранить следующие недостатки при исполнении должностных обязанностей (заполняется при необходимости):

_____;

г) подшефному следует дополнительно изучить следующие вопросы:

_____.

5. Определение профессионального потенциала подшефного и рекомендации по его профессиональному развитию:

_____.

6. Дополнительная информация о подшефном, в отношении которого осуществлялось наставничество (заполняется при необходимости):

_____.

Отметка об ознакомлении непосредственного руководителя работника, в отношении которого осуществлялось наставничество, с выводами наставника

Наставника

(должность)

_____/_____
(подпись) (расшифровка подписи)

_____/_____
(подпись) (расшифровка подписи)

" ____ " _____ 20 ____ г.

" ____ " _____ 20 ____ г.